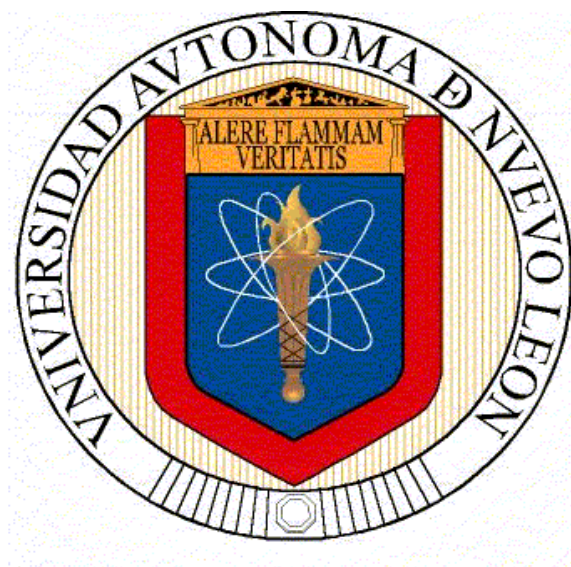


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES**



**TESIS**

**“FACTORES FINANCIEROS, HUMANOS Y SOCIOPOLÍTICOS QUE INCIDEN  
EN LA DIVERSIFICACIÓN DE EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA DE  
ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN  
(MÉXICO)”**

**PRESENTA**

**JORGE ISAAC LECHUGA CARDOZO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA CON  
ORIENTACIÓN EN RELACIONES INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y  
DIPLOMACIA**

**18 de marzo de 2021**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
RELACIONES INTERNACIONALES



TESIS

“FACTORES FINANCIEROS, HUMANOS Y SOCIOPOLITICOS QUE INCIDEN EN LA DIVERSIFICACIÓN  
DE EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO DEL ESTADO DE  
NUEVO LEÓN (MÉXICO)”

QUE PRESENTA

JORGE ISAAC LECHUGA CARDOZO

PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN RELACIONES INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y  
DIPLOMACIA

DIRECTORES DE TESIS

DR. OSWALDO LEYVA CORDERO

DRA. ANA MARÍA CAZALLO ANTUNEZ

Monterrey, Nuevo León, México a 18 de marzo de 2021.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
RELACIONES INTERNACIONALES



DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN RELACIONES INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y  
DIPLOMACIA

Los integrantes del H. Jurado examinador del sustentante:

JORGE ISAAC LECHUGA CARDOZO

Hacemos constar que hemos revisado y aprobado la tesis titulada:

“FACTORES FINANCIEROS, HUMANOS Y SOCIOPOLITICOS QUE INCIDEN EN LA DIVERSIFICACIÓN  
DE EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO DEL ESTADO DE  
NUEVO LEÓN (MÉXICO)”

FIRMAS DEL HONORARIO JURADO

\_\_\_\_\_  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Secretario

\_\_\_\_\_  
Primer Vocal

\_\_\_\_\_  
Segundo Vocal

\_\_\_\_\_  
Tercer Vocal

Unidad Mederos, Monterrey, Nuevo León a 18 de marzo de 2021.

### **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Jorge Isaac Lechuga Cardozo declaro solemnemente que el documento aquí presentado es fruto de mi propio esfuerzo y, hasta donde estoy enterado, no contiene material escrito o publicado por alguien más, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado cumplidamente en las referencias.

Declaro, además, que esta tesis no ha sido publicada anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional.

## DEDICATORIA

*A mis padres Isaac de Jesús y Nancy Elena, familia y amigos.*

*“Con Dios está la sabiduría y el poder; suyo es el consejo y la inteligencia” Job, 12:13.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios que nos dio la sabiduría para salir adelante con este proyecto y culminarlo de manera exitosa.

A mis padres Isaac de Jesús y Nancy Elena, por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo del Doctorado.

A mi familia por su apoyo y comprensión.

Al Dr. Oswaldo Leyva Cordero y a la Dra. Ana María Cazallo Antúnez por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

A mi madrina Aleida gracias por sus consejos, enseñanzas y apoyo, todo mi afecto.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología – CONACYT sin su financiación este trabajo no hubiese sido posible.

A mis maestros por su orientación y guía semestre a semestre. Mi más sincera admiración y reconocimiento a su labor docente.

Y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, colaboraron en la realización de esta investigación, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>0. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO I. METODOLOGÍA.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1. Introducción .....</b>	<b>23</b>
<b>1.2. Antecedentes .....</b>	<b>24</b>
<b>1.3. Problema .....</b>	<b>28</b>
<b>1.4. Pregunta de Investigación .....</b>	<b>31</b>
<b>1.5. Justificación .....</b>	<b>31</b>
<b>1.6. Objetivos .....</b>	<b>32</b>
1.5.1. Objetivo General.....	32
1.5.2. Objetivos Específicos .....	32
<b>1.7. Hipótesis.....</b>	<b>32</b>
<b>1.8. Marco Conceptual .....</b>	<b>33</b>
<b>1.9. Modelo de Investigación .....</b>	<b>35</b>
<b>1.10. Diseño de la Investigación .....</b>	<b>42</b>
1.10.1. Enfoque .....	42
1.10.2. Variables.....	43
1.10.3. Población .....	44
1.10.4. Método.....	44
1.10.5. Técnicas de Recolección de Datos .....	45
1.10.6. Fuentes de Información .....	47
<b>1.11. Matriz de Congruencia .....</b>	<b>48</b>
<b>CAPITULO II. ENFOQUES TEÓRICOS DEL FENÓMENO EXPORTADOR Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>51</b>
<b>2.1. Introducción .....</b>	<b>51</b>

<b>2.2. Las teorías clásicas del comercio internacional .....</b>	<b>52</b>
2.2.1. Teoría Mercantilista.....	52
2.1.2. Teoría de la ventaja absoluta .....	53
2.1.3. Teoría de la ventaja comparativa .....	54
2.1.4. Teoría de la Ventaja Competitiva .....	55
2.2.2. Teorías Clásicas.....	56
2.2.3. El modelo de Uppsala (U-model).....	62
2.2.4. Teoría de redes de la internacionalización.....	65
2.2.5. Teoría de la empresa basada en el conocimiento.....	66
2.2.6. La internacionalización desde la perspectiva del empresario .....	66
2.2.7. Otros modelos explicativos del proceso de internacionalización basados en la adopción de la innovación (I-Model).....	67
2.2.8. Estrategias generales de entrada en los mercados internacionales.....	68
2.2.9. Empresas multinacionales.....	72
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO HISTÓRICO, ACTORES Y RASGOS BÁSICOS DE LAS EXPORTACIONES EN MÉXICO .....</b>	<b>74</b>
<b>3.1. Introducción .....</b>	<b>74</b>
<b>3.2. Desarrollo Histórico de las Exportaciones .....</b>	<b>75</b>
3.2.1. México.....	75
3.2.2. Nuevo León .....	79
<b>3.3. Distribución Sectorial de las Exportaciones.....</b>	<b>83</b>
3.3.1. México.....	83
3.3.2. Nuevo León .....	84
<b>3.4. Las exportaciones de alimentos, bebidas y tabaco en México y Nuevo león .....</b>	<b>89</b>
3.4.1. México.....	89



3.4.2.	Nuevo León .....	91
<b>3.5.</b>	<b>Organismos de Promoción de las Exportaciones.....</b>	<b>92</b>
3.5.1.	México.....	92
3.5.2.	Nuevo León .....	95
<b>3.6.</b>	<b>La Diversificación de Exportaciones en México .....</b>	<b>97</b>
<b>CAPÍTULO IV. FACTORES FINANCIEROS, HUMANOS Y SOCIO-POLITICOS QUE INCIDEN EN LA DIVERSIFICACIÓN DE EXPORTACIONES.....</b>		<b>99</b>
<b>4.1.</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>99</b>
<b>4.2.</b>	<b>Diversificación de exportaciones .....</b>	<b>100</b>
4.2.1.	Antecedentes del Estudio de la Diversificación de Exportaciones .....	100
4.2.2.	Definición e Importancia de la Diversificación Geográfica .....	105
4.2.3.	Efectos de la Diversificación Geográfica .....	111
4.2.4.	La diversificación geográfica de las exportaciones a Nivel País y a Nivel Empresarial 113	
4.2.5.	Diversificación geográfica en países en desarrollo.....	115
4.2.6.	Medición de la diversificación geográfica de las exportaciones .....	119
4.2.7.	Alcance Geográfico en la diversificación de Exportaciones .....	122
4.2.8.	Competitividad en la diversificación de Exportaciones .....	124
4.2.9.	Adaptación en la diversificación de Exportaciones .....	124
4.2.10.	Acceso a Mercados.....	125
<b>4.3.</b>	<b>Factores Financieros .....</b>	<b>125</b>
4.3.1.	Beneficios Financieros de la Diversificación Geográfica.....	128
4.3.2.	La diversificación Geográfica y el acceso a los recursos financieros .....	133
4.3.3.	La diversificación Geográfica y el Flujo de Caja Libre .....	134
4.3.4.	La diversificación Geográfica y la deuda.....	135

4.3.5.	La Diversificación geográfica y la rentabilidad .....	137
4.3.6.	La Diversificación geográfica y el riesgo .....	138
4.3.7.	La Diversificación geográfica y la infraestructura tecnológica .....	139
<b>4.4.</b>	<b>Factores Humanos .....</b>	<b>139</b>
4.4.1.	Diversificación Geográfica y Aprendizaje Organizacional.....	141
4.4.2.	Diversificación Geográfica y Transferencia de Conocimiento .....	143
4.4.3.	Diversificación Geográfica y experiencia internacional.....	145
4.4.4.	Diversificación Geográfica y el rol del gerente .....	146
<b>4.5.</b>	<b>Factores Socio-Políticos .....</b>	<b>148</b>
4.5.1.	La Diversificación Geográfica y los aspectos Políticos .....	148
4.5.2.	La Diversificación Geográfica y los aspectos Sociales.....	151
4.5.3.	La Diversificación Geográfica y Alianzas Estratégicas.....	151
4.5.4.	La Diversificación Geográfica y la innovación.....	152
<b>CAPÍTULO V.</b>	<b>COMPROBACIÓN CUALITATIVA.....</b>	<b>155</b>
<b>5.1.</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>155</b>
<b>5.2.</b>	<b>Metodología Cualitativa .....</b>	<b>155</b>
<b>5.3.</b>	<b>Análisis Cualitativo.....</b>	<b>161</b>
<b>5.4.</b>	<b>Aporte Cualitativo.....</b>	<b>172</b>
<b>CAPÍTULO VI.</b>	<b>COMPROBACIÓN CUANTITATIVA.....</b>	<b>173</b>
<b>6.1.</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>173</b>
<b>6.2.</b>	<b>Metodología Cuantitativa .....</b>	<b>173</b>
<b>6.3.</b>	<b>Validación del Instrumento Cuantitativo.....</b>	<b>177</b>
6.3.1.	Validación de Contenido y Relevancia .....	177
6.3.2.	Piloto.....	179

6.3.3. Regresión por mínimos cuadrados parciales.....	181
<b>6.4. Resultados y descripción de datos del instrumento final .....</b>	<b>190</b>
6.4.1. Recolección de datos del instrumento final.....	190
6.4.2. Proceso de control de calidad de los datos: regresión por mínimos cuadrados parciales .....	192
6.4.3. Prueba de Fiabilidad .....	192
6.4.4. Descriptivos .....	203
<b>CAPÍTULO VII. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>209</b>
<b>6.1. Introducción .....</b>	<b>209</b>
<b>6.2. Análisis y discusión de la revisión conceptual .....</b>	<b>209</b>
Diversificación de Exportaciones.....	209
<i>Factores Financieros, Humanos y Sociopolíticos que inciden en la Diversificación de Exportaciones .....</i>	<i>211</i>
<i>Factores Financieros .....</i>	<i>212</i>
<i>Factores Humanos .....</i>	<i>212</i>
<i>Factores Sociopolíticos .....</i>	<i>213</i>
<b>6.3. Análisis y discusión de resultados cualitativos .....</b>	<b>213</b>
<b>6.4. Análisis y discusión de resultados cuantitativos .....</b>	<b>218</b>
6.4.1. Análisis y discusión de resultados descriptivos .....	218
6.4.2. Análisis y discusión de resultados inferenciales.....	223
<b>6.7. Análisis de diferencias y semejanzas de los resultados cualitativos y cuantitativos.....</b>	<b>228</b>
<b>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS .....</b>	<b>231</b>
<i>Limitaciones de la investigación .....</i>	<i>236</i>
<i>Futuras líneas de investigación .....</i>	<i>237</i>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>239</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>290</b>
---------------------	------------

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Acuerdos Comerciales de México.....	25
Tabla 2 Participación países destino exportaciones.....	28
Tabla 3 Puntuación del índice Herfindahl y sus grados de concentración.....	29
Tabla 4 Índices de Concentración de Exportaciones del top 5 de economías del ranking de competitividad del Foro Económico Mundial y México.....	29
Tabla 5 Clasificación del Método Mixto .....	36
Tabla 6 Operacionalización del método mixto.....	38
Tabla 7 Fases de la parte empírica .....	41
Tabla 8 Operacionalización de Variables.....	43
Tabla 9 Bases de datos empleadas.....	47
Tabla 10 Matriz de Congruencia.....	48
Tabla 11 Limitaciones del Modelo Upsala.....	64
Tabla 12 Factores de éxito exportador en Nuevo León .....	80
Tabla 13 Participación de los sectores en las exportaciones 2019 .....	86
Tabla 14 Exportaciones Mexicanas de Alimentos, Bebidas y Tabacos en millones de dólares americanos 2019-2020 .....	90
Tabla 15 Expertos a los que se les aplicó la entrevista.....	157
Tabla 16 Ficha técnica de la investigación.....	157
Tabla 17 Lista de Variables .....	158
Tabla 18 Estructura del guión de la entrevista.....	160
Tabla 19 Cuestionario e indicadores de la investigación cualitativa.....	161
Tabla 20 Importancia del conocimiento de los acuerdos comerciales .....	162
Tabla 21 Importancia de la diversificación de exportaciones .....	163
Tabla 22 Aprovechamiento de los acuerdos comerciales por parte de las empresas exportadoras de Nuevo León.....	164

Tabla 23 Obstáculos aprovechamiento de acuerdos comerciales para empresas exportadoras de Nuevo León .....	166
Tabla 24 Política Comercial de México y Mecanismos de Promoción Comercial en Nuevo León .....	167
Tabla 25 Factores que inciden en la diversificación de exportaciones en Nuevo León .....	168
Tabla 26 Evaluación e indicadores de la Diversificación de Exportaciones .....	169
Tabla 27 Similitudes y diferencias en el comportamiento de la diversificación de exportaciones de Nuevo León con otras regiones de América Latina .....	171
Tabla 28 Ficha técnica de la investigación.....	175
Tabla 29 Expertos a los que se les aplico el cuestionario.....	177
Tabla 30 Ficha técnica de la investigación.....	178
Tabla 31 Validación de Contenidos por Expertos.....	179
Tabla 32 Diseño del Instrumento – Variable Diversificación de Exportaciones.....	180
Tabla 43 Codificación de las Variables .....	191
Tabla 44 Libro de Códigos.....	191
Tabla 33 Resumen de Prueba de consistencia interna Alfa de Cronbach/ Reducción de dimensiones Análisis factorial .....	196
Tabla 34 Varianza Promedio Extraída.....	197
Tabla 35 Fornell Lacker .....	198
Tabla 36 Cargas Cruzadas .....	198
Tabla 37 Coeficientes Path .....	199
Tabla 39 Betas.....	199
Tabla 40 R Cuadrado.....	200
Tabla 41 Estadísticos de Colinealidad.....	201
Tabla 42 F Cuadrado .....	202
Tabla 45 Estadísticos Descriptivos Variable Diversificación de Exportaciones .....	204
Tabla 46 Estadísticos Descriptivos Variable Factores Financieros .....	205
Tabla 47 Estadísticos Descriptivos Variable Factores Humanos .....	206
Tabla 48 Estadísticos Descriptivos Variable Factores Sociopolíticos .....	207

Tabla 79 Hipótesis propuestas y estado .....	227
Tabla 80 Semejanzas y diferencias de los resultados cualitativos y cuantitativos .....	228

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Composición de las exportaciones de México como porcentaje del total de las exportaciones. ....	77
Ilustración 2 Estados con mayores exportaciones como porcentaje de PIB estatal.....	79
Ilustración 3 Exportaciones por producto de Nuevo León 2013.....	86
Ilustración 4 Exportaciones totales de Nuevo León por Sector de Actividad Económica 2010 - 2019 en Millones de USD .....	88
Ilustración 5 Exportaciones Anuales Nuevo León 2010-2019 .....	88
Ilustración 6 Análisis de Redes con POLINODE.....	90
Ilustración 7 Exportaciones Mexicanas de Alimentos, Bebidas y Tabaco en millones de dólares americanos 2019-2020 .....	90
Ilustración 8 Exportaciones Anuales Industria de Alimentos, Bebidas y Tabaco Nuevo León 2010-2019 .....	92
Ilustración 9 Importancia del conocimiento de los acuerdos comerciales .....	162
Ilustración 10 Importancia de la diversificación de exportaciones.....	163
Ilustración 11 Aprovechamiento de los acuerdos comerciales por parte de las empresas exportadoras de Nuevo León .....	164
Ilustración 12 Obstáculos aprovechamiento de acuerdos comerciales para empresas exportadoras de Nuevo León .....	166
Ilustración 13 Política Comercial de México y Mecanismos de Promoción Comercial en Nuevo León .....	167
Ilustración 14 Factores que inciden en la diversificación de exportaciones en Nuevo León.....	168
Ilustración 15 Evaluación e indicadores de la Diversificación de Exportaciones .....	170
Ilustración 16 Similitudes y diferencias en el comportamiento de la diversificación de exportaciones de Nuevo León con otras regiones de América Latina .....	171
Ilustración 17 Etapas seguidas en el análisis de regresión por mínimos cuadrados .....	176



Ilustración 18 Salida del modelo propuesto en la investigación, corrido con los datos obtenidos y mostrando los coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación .....	183
Ilustración 19 Salida del modelo propuesto en la investigación, corrido con los datos obtenidos y mostrando los coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación 2 .....	190
Ilustración 20 Salida inicial del modelo propuesto en la investigación, corrido con los datos obtenidos y mostrando los coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación ...	194
Ilustración 21 Salida inicial del modelo propuesto en la investigación, corrido con los datos obtenidos y mostrando los coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación 2	195
Ilustración 22 Salida del modelo propuesto en la investigación, corrido con los datos obtenidos y mostrando los coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación 3 .....	203
Ilustración 23 Estadísticos Descriptivos Variable Diversificación de Exportaciones .....	204
Ilustración 24 Estadísticos Descriptivos Variable Factores Financieros .....	205
Ilustración 25 Estadísticos Descriptivos Variable Factores Humanos .....	206
Ilustración 26 Estadísticos Descriptivos Variable Factores Sociopolíticos .....	207
Ilustración 27 Nube de Palabras.....	214
Ilustración 28 Gráfico Circular .....	215
Ilustración 29 Gráfico de barras .....	216
Ilustración 30 Modelo de diversificación de exportaciones de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México) .....	225
Ilustración 31 Fuerza y la dirección del coeficiente de correlación .....	227
Ilustración 32 Modelo de relaciones, actores y variables de la diversificación de exportaciones en el sector de alimentos, bebidas y tabaco de Nuevo León.....	232

## **ACRÓNIMOS, SIGLAS Y ABREVIATURAS**

ACP: África, el Caribe y el Pacífico

AEM: Asociación de Empresarios Mexicanos en Estados Unidos

ALTEX: Empresas Altamente Exportadoras

ASEAN: Asociación de Naciones del Sureste Asiático/Association of Southeast Asian Nations

CAINTRA: Cámara de la Industria de la Transformación de Nuevo León

CEMAI: Consejo Empresarial de Asuntos Internacionales

COMCE: Consejo Mexicano de Comercio Exterior

CONACEX: Consejo Nacional de Comercio Exterior

COVID-19: Coronavirus 2019

ECEX: Empresas de Comercio Exterior

EE. UU.: Estados Unidos

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura/ Food and Agriculture Organization

G-10: El Grupo de los Diez (Bélgica, Canadá, Francia, Italia, Japón, los Países Bajos, el Reino Unido y los Estados Unidos)

GATT: Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio/ General Agreement on Tariffs and Trade

HHI: índice Herfindahl-Hirschman

IMMEX: Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación

IME: Industria Maquiladora de Exportación

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

IVA: Impuesto al Valor Agregado

NVIVO: Software de análisis de datos cualitativos

OEC: Observatorio de complejidad económica

PLS: Partial least squares/Regresión de mínimos cuadrados parciales

QDAMINER: Software de análisis de datos cualitativos

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences/Paquete estadístico para las ciencias sociales

T-MEC: Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá

TLCUEM: Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea

TLCAN: Tratado de Libre Comercio para América del Norte

TPP: Acuerdo de Asociación Transpacífico/ *Trans-Pacific Partnership*

VDD: Variable dependiente diversificación de exportaciones

VIFF: Variable independiente factores financieros

VIFH: Variable independiente factores humanos

VIFSP: Variable independiente factores sociopolíticos

WITS: Solución Comercial Integrada Mundial/ World Integrated Trade Solution

## **0. INTRODUCCIÓN**

En este trabajo de investigación se realiza con el objetivo de determinar los factores que incide en la diversificación geográfica de exportaciones en el Estado de Nuevo León (México) siendo necesario el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos identificar los factores de diversificación de exportaciones en el Estado de Nuevo León (México), diagnosticar la diversificación de exportaciones en el Estado de Nuevo León (México), describir los mecanismos gubernamentales de promoción comercial internacional que inciden en el proceso de diversificación de exportaciones en el estado Nuevo León (México), analizar el comportamiento de los factores de diversificación de exportaciones el Estado de Nuevo León (México), y evaluar la diversificación de exportaciones en el Estado de Nuevo León (México).

La relevancia de éste radica en generar conocimiento experto al tener información de los factores que inciden en la diversificación geográfica de exportaciones el Estado de Nuevo León (México), lo que permitirá a los empresarios de la industria de alimentos contar con elementos de juicio para gerenciar sus mercados internacionales de manera eficiente impactando positivamente las actividades de negociación y exportación. Por su carácter de tesis doctoral, la investigación permite presentar una modelo de las variables que inciden en la diversificación de exportaciones generando reflexión del fenómeno de la diversificación geográfica de exportaciones en Nuevo León.

En primer lugar, el Banco Mundial (2009) destaca que a medida que los países ejecutan sus planes de desarrollo la diversificación es de las principales prioridades para la estrategia de exportación de la administración pública. La meta entonces será dar un giro en la política comercial hacia exportaciones de bienes finales o terminados que agregan mayor valor, así como relaciones comerciales más equilibradas y mercados internacionales más diversificados (Banco Mundial, 2009, p.40).

En este sentido la diversificación geográfica de exportaciones les permite a las regiones incrementar el ingreso a través de la distribución eficiente de los riesgos de inversión, sirve de cobertura en contra de perturbaciones negativas en las relaciones de intercambio comercial, que incide en el crecimiento del producto interno bruto, aumento de la balanza de pagos, empleo y redistribución de la renta (Vinesh, Boopendra y Matthew, 2014, p.12).

El trabajo muestra un estudio de los factores que inciden en la diversificación de exportaciones en el Estado de Nuevo León (México), identificando como problema que existe en México una asimetría en el intercambio comercial fundada por la falta de diversificación de los mercados de exportación. Todo ello para contribuir a mostrar el estado actual de los factores que están incidiendo en la diversificación geográfica de exportaciones y de esta manera generar debate y reflexión de las prácticas exportadoras en la región.

Este proyecto surge a partir de la experiencia personal con empresarios en los programas de capacitación “Prepárese para exportar” y “Diseñando su estrategia exportadora”, organizados a 2016 por Procolombia oficina regional de Barranquilla y un ejercicio académico de identificación de acuerdos comerciales en la clase de integración económica internacional cuando cursaba estudios de especialidad en el que se coincidía en la falta de aprovechamiento de los acuerdos comerciales.

En este sentido postula Álvarez (2012) la entrada en vigor de tratados comerciales con otros países suele generar expectativas significativas en el sector empresarial, así como mejorar la reputación del gobierno de turno que logar cerrar las negociaciones del acuerdo. No obstante, las bondades derivadas por los acuerdos se modifican considerablemente por factores como el contenido del tratado, el cronograma de desgravación acordado y la propia situación inicial (p.7).

Agrega Ahcar (2006) destaca que los acuerdos de libre comercio generan una emergencia de oportunidades comerciales pero su aprovechamiento no está asegurado. Así, Álvarez (2012) es necesario evaluar el grado de aprovechamiento de los tratados con respecto a las oportunidades ofrecidas pasado un periodo prudente de su vigencia para el replanteamiento de políticas comerciales específicas (p.8).

En este orden de ideas, se realiza una investigación de enfoque mixto utilizando tanto técnicas cualitativas como cuantitativas, corresponde a un diseño no experimental, de corte transversal o seccional, y alcanza un nivel interpretativa o explicativa en el espacio geográfico de Nuevo León. está compuesto por siete (7) capítulos desglosados en 1. Metodología, 2. Enfoques teóricos del fenómeno exportador y la internacionalización de la empresa, 3. Desarrollo histórico, actores y rasgos básicos de las exportaciones en México, 4. Factores financieros, humanos y

sociopolíticos que inciden en la diversificación de exportaciones, 5. Comprobación cualitativa, 6. Comprobación cuantitativa y 7. Análisis y discusión de resultados.

## **CAPÍTULO I. METODOLOGÍA**

### **1.1. Introducción**

En primer lugar, un objetivo de las políticas de internacionalización de muchos países entre ellos México, es aumentar la diversificación geográfica de exportaciones. Que para el caso de México existe una significativa concentración en Estados Unidos. La importancia de generar diversificación geográfica en las exportaciones radica principalmente en la diversificación de riesgos, ya que las concentraciones altas en reducidos mercados pueden afectar negativamente en el caso de que en estos se produzca una contracción económica (Fanjul, 2019).

Por otro lado, la diversificación geográfica de exportaciones es un concepto que se define como la combinación de destinos de exportación existentes en un país (Ali et al., 1991). En este sentido, la diversificación geográfica se logra expandiendo el conjunto de mercados de ingreso.

Ahora bien, la investigación en torno al fenómeno exportador ha ido evolucionando en relación con los factores que indican en dicho fenómeno, el compromiso exportador, las barreras a la exportación, y su relación con el crecimiento económico. No obstante, destaca Martínez (2009) no existe un modelo aceptado por la academia que compile ampliamente los hallazgos sobre esta materia. En relación con la diversificación geográfica se ha relacionado con variables como el crecimiento económico y la competitividad, y estudiados en bloques económicos como la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático, y economías como Mauricio, Bolivia y Colombia.

En la presente tesis se realiza un estudio de los factores financieros, humanos y sociopolíticos que inciden en la diversificación de exportaciones para ello se selecciona como muestra la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el espacio geográfico de Nuevo León (México).

Para llevar a cabo lo anterior, se aborda desde una metodología mixta, que inicia con una fase cualitativa mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a agregados comerciales, investigadores y directivos empresariales expertos en Negocios Internacionales, con el fin de conocer su percepción acerca del fenómeno en el contexto regional y nacional, cuyo resultado sirvió de base para la confirmación de las variables del instrumento cuantitativo. Seguido se realiza la fase cuantitativa, donde se aplica un cuestionario tipo Likert sobre la percepción del

nivel de influencia de los factores financieros, humanos y sociopolíticos que tienen los ejecutivos de exportación de las empresas de alimentos, bebidas y tabaco en Nuevo León.

Finamente, se espera que este estudio sea de utilidad para académicos e industriales mexicanos, como evidencia empírica del comportamiento de la diversificación geográfica de exportaciones en las empresas que aporte a la reflexión acerca de esta temática y sea la base para futuras disertaciones de licenciatura, maestría y doctorado.

## **1.2. Antecedentes**

### *Antecedentes del Problema*

Con la apertura económica en el gobierno de Salinas de Gortari en México entre las décadas de los ochenta y noventa, el modelo económico transita del proteccionismo al libre mercado. México como los países latinoamericanos en su historia económica han sustituido sus importaciones en medio de situaciones de inflación y teniendo como solución la deuda externa, participando siempre en el comercio internacional no obstante a través de productos tradicionales como el petróleo, metales, cacao o café. Comercio que inicialmente estuvo administrado por empresas estatales y guiado por la sustitución de importaciones. No obstante, dicho modelo no era viable a largo plazo por lo que se instituyeron reformas que incluían la privatización de empresas públicas generando mayores espacios para el sector privado con el objeto de estimular el crecimiento económico y abrir el mercado nacional a la competencia externa que lo acompañaba la atracción de inversión extranjera, importación de tecnología y estimulando la eficiencia empresarial en el marco del crecimiento de las exportaciones. (Martínez, 2007, p. 3)

En este sentido, en 1986 México se integra al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio - GATT. Años más tarde durante el gobierno de Zedillo, se observa un aumento del 20%, a 30% tras el ingreso de México al GATT que marca el inicio de la apertura comercial. Sin embargo, a partir de 1994 con la firma del Tratado de Libre Comercio para América del Norte – TLCAN, México alcanza niveles de apertura comercial significativos de hasta el 50% (Gómez, 2013).



el aumento más importante en el grado de apertura se dio con en 1994, alcanzando niveles de apertura superiores al 50% (Gómez, 2013).

Actualmente México ha firmado trece acuerdos comerciales con el objeto de participar de la integración económica internacional y a través del comercio internacional de bienes y servicios acceder a millones de consumidores. Sin embargo, las exportaciones mexicanas se encuentran concentradas en tres acuerdos principalmente a saber: Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá- T-MEC, Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea - TLCUEM y Acuerdo México- Japón por tanto el resto de sus acuerdos se encuentran descapitalizados.

Tabla 1 Acuerdos Comerciales de México

Acuerdo Comercial	Año
TLCAN	1994
Colombia	1995
Chile	1999
Israel	2000
Unión Europea	2000
Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza	2001
Uruguay	2004
Japón	2005
Perú	2012
Centroamérica	2013
Panamá	2015
Alianza del Pacífico	2016
TPP	En proceso

*Fuente:* Secretaría de Economía, (2015).

No obstante, los niveles de competitividad aún siguen estando por debajo de incluso otras economías de la región y las empresas nacionales deben competir en el mercado doméstico grandes multinacionales. De acuerdo con cifras del Reporte Global de Competitividad México se encuentra en el puesto 46 del ranking, mientras que países como Chile se encuentran en el 33 (World Economic Forum, 2018).

Adicionalmente, de acuerdo a cifras de la CEPAL, el 99% de la estructura productiva de países latinoamericanos lo conforman las MiPymes, a priori se encuentran en estas marcadas debilidades tales como: ausencia de una cultura exportadora, falta de diversificación de los mercados, inexperiencia en operaciones de comercio exterior, falta de preparación para cumplir con las exigencias técnicas establecidas en los acuerdos comerciales, y carencia de una estructura organizacional para responder a las exigencias del mercado e incertidumbre sobre el suministro de materias primas (Departamento Nacional de Planeación, s.f., p. 242). Lo anterior generando gran incertidumbre sobre los resultados, de modo que el riesgo asociado a este tipo de decisión es muy alto.

### *Contexto Regional*

Con respecto a Nuevo León, la entidad federativa participa en las exportaciones manufactureras del país con el 10.5%, en 2019 las exportaciones alcanzaron los \$42.3 millones de dólares en precios corrientes, la composición de las exportaciones a 2019 corresponde a equipo de transporte (35.9%), equipo de generación eléctrica(16.8%), electrodomésticos (8.9%), equipo electrónico (8.5%), productos metálicos (7.4%), maquinaria y equipo (5.0%), y alimentos, bebidas y tabaco (5.3%), y otros (12.1%). De este modo el 62% de las exportaciones se concentran en equipo de transporte, equipo de generación eléctrica y electrodomésticos (Secretaría de Economía y Trabajo, 2020). Cabe destacar que la industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación - IMMEX de Nuevo León ocupa el segundo lugar entre los estados con mayor crecimiento en la creación de empleo de empresas maquiladoras de exportación, con 15431 empleos (13.4%) (Flores, 2018, p. 1).

### *Evidencia Empírica*

Particularmente en México existe poca evidencia empírica de investigación acerca del fenómeno de la diversificación de exportaciones; concluyente, seria, neutral e independiente que genere conocimiento experto valido y confiable. Si bien, existen estudios de la diversificación de exportaciones en otros países y enfoques teóricos que alimentan la explicación del fenómeno hasta el momento no se ha desarrollado un modelo integrador que recopile de manera amplia,

los hallazgos seguidos sobre esta materia principalmente por las permanentes contradicciones que reflejan sus resultados (Martínez, 2009, p. 49).

Es preciso insistir que en investigaciones previas se ha realizado énfasis en los factores internos y externos que inciden en el fenómeno exportador de la empresa como aspectos macroeconómicos, sociales, políticos, físicos, tamaño, tecnología, edad etc., el compromiso exportador, las barreras para la exportación en empresas, el crecimiento económico y diversificación en países en desarrollo.

### *Antecedentes Teóricos*

Los estudios del fenómeno exportador señalan la existencia de unos factores financieros (Cabrera y Olivares, 2012; Stefan, 2014; Cavusgil y Naor, 1987; Simpson y Kujawa, 1974; Davis y Harveston, 2000; Reuber y Fischer, 1997; Westhead, Wright & Ucbasaran, 2001), factores humanos (Cabrera y Olivares, 2012; Escandón y Hurtado, 2014; Cavusgil y Naor, 1987; Davis y Harveston, 2000) y factores sociopolíticos (Cabrera y Olivares, 2012; Escandón y Hurtado, 2014; Zahra, Matherne y Carleton, 2003) en las empresas que inciden en su capacidad de exportación o internacionalización de mercados.

Con relación a la variable diversificación de exportaciones autores como Arranguéz e Hino (2017) encuentran una relación entre la Diversificación geográfica de exportaciones y el crecimiento económico medido a través del PIB per cápita en precios corrientes. Brammer, Pavelin, y Porter (2006) encuentran relación entre la actuación financiera y sociopolítica con la diversificación geográfica. Castillo y Requena (2003) encuentran relación entre la internacionalización comercial y la diversificación geográfica. Así como Pramborg (2004) quien relaciona factores financieros con la diversificación de la industria. Por otro lado, Shepherd (2009) encuentra dependencia de los destinos de exportación con factores financieros como los costos de exportación y los aranceles.

### 1.3. Problema

Recientes estudios hacen énfasis en la diversificación de exportaciones tiene un efecto positivo en el desarrollo y el crecimiento económico de una nación o región, al afirmar que esta estimula el aumento de la productividad factorial, a la estabilización del ingreso por exportaciones y a fortalecer la inversión (López et al, 2015). En este sentido al estudiar cifras del Observatorio de Complejidad Económica – OCE (2017) se muestra la participación porcentual en las exportaciones de los socios comerciales respecto a un país de referencia, para el caso de **México** el 73% de sus exportaciones son dirigidas a Estados Unidos, 5.2% a Canadá, 2.1% a China, 2.1% a Alemania y 1.3% a Japón. Lo anterior muestra una dependencia económica de México respecto de un número reducido de naciones, este hecho reduce la diversificación de las exportaciones, descapitalizándose el mayor número de acuerdos. En contraste países como **Chile** de acuerdo con OCE, China participa con el 27% de sus exportaciones, Estados Unidos 15%, Japón 9.1%, Corea del Sur 5.8%, y Brasil 4.9%. Lo que le permite a este país tener una estabilidad macroeconómica en sus tipos de cambio (OEC, 2017).

*Tabla 2 Participación países destino exportaciones*

México	Chile
<b>EE. UU. 73%</b>	China 27%
Canadá 5.2%	EE. UU. 15%
China 2.1%	Japón 9.1%
Alemania 2.1%	Corea del Sur 5.8%
Japón 1.3%	Brasil 4.9%

*Fuente:* Elaboración propia, datos OEC, (2017).

Por otro lado, al revisar el índice de Herfindahl que es un índice de concentración de exportaciones que es contrario a la diversificación, por lo tanto, un bajo índice de concentración indicará alta diversificación como se observa en la siguiente tabla.

*Tabla 3 Puntuación del índice Herfindahl y sus grados de concentración*

HHI	Grados de Concentración
$\leq 0.01$	Altamente Diversificada
0.01-0.15	Desconcentrada/Diversificada
0.15-0.25	Moderadamente concentrada
$\geq 0.25$	Altamente concentrada

*Fuente:* Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Comisión Federal de Comercio, (2010).

*Tabla 4 Índices de Concentración de Exportaciones del top 5 de economías del ranking de competitividad del Foro Económico Mundial y México.*

<i>País</i>	<i>HHI</i>	<i>Grado de Concentración</i>
<i>Alemania</i>	<i>0.08</i>	<i>Diversificada</i>
<i>Estados Unidos</i>	<i>0.18</i>	<i>Moderadamente concentrada</i>
<i>Japón</i>	<i>0.19</i>	<i>Moderadamente concentrada</i>
<i>México</i>	<i>0.73</i>	<i>Altamente Concentrada</i>
<i>Singapur</i>	<i>0.12</i>	<i>Diversificada</i>
<i>Suiza</i>	<i>0.15</i>	<i>Diversificada</i>

*Fuente:* Elaboración propia, (2019). *Nota:* Para el cálculo del HHI se tomaron datos de Trademap de 2018, el rango de datos va de 0 a 1 siendo 1 la mayor concentración.

Como se evidencia en la tabla anterior con 0.73, México se encuentra en grado de concentración altamente concentrada, posición que lo coloca en desventaja frente a los países del top cinco de competitividad del Foro Económico Mundial quienes obtienen una categoría diversificada o moderadamente concentrada. En este sentido para el caso de México el nivel de diversificación de exportaciones no es adecuado con relación al top cinco de países del informe de competitividad del Foro Económico Mundial, teniendo en cuenta que México ocupa la posición de mayor concentración de los siete países observados en la tabla.

Este estudio encuentra su núcleo y fundamento en que existe en México una asimetría en el comercio internacional generada por el desaprovechamiento de la totalidad de acuerdos

comerciales. Sustentado en los estudios de la **UNTACD (2002)** que postulan que la diversificación de las exportaciones mitiga la vulnerabilidad económica, incrementa el valor añadido y genera dinamismo en la economía; **DNP Colombia (s.f.)** sostiene que la concentración de las exportaciones es un asunto de preocupación en la política comercial de países en vía de desarrollo por ende para favorecer la diversificación de exportaciones se deben implementar pactos comerciales o programas de preferencias arancelarias; cifras del **Foro Económico Mundial (2017)** y El **Observatorio de Complejidad Económica – OEC (2017)** como se aprecian en las tablas 1, 2, y 3; y autores como **López, López y Montes (2015)** destaca que la diversificación de exportaciones es precisa para el desarrollo y el crecimiento económico; por su parte **Vinesh, Boopendra y Matthew (2014)** añade que los países que concentran sus exportaciones se afectan negativamente por la volatilidad de los precios de mercado, que desencadenan acentuadas fluctuaciones de los ingresos en divisas; **Agosín (2009)** evidencia empíricamente que los países que poseen una estructura diversificada pueden registrar un crecimiento más elevado que aquellas economías concentradas; **Acosta y Arango (1994)** apunta que un proceso de internacionalización exitoso se gesta cuando un país dinamiza y diversifica sus exportaciones de no hacerlo el proceso habrá fracasado y **Casas (2015)** anota que la alta dependencia de economías pequeñas puede crear más riesgos que beneficios, así los países diversificados logran alcanzar niveles más altos de crecimiento en comparación a los concentrados.

Actualmente dentro de la problemática establecida se suman a estos factores la falta de cultura exportadora en la estructura productiva MiPymes. Además, se puede observar que en México existen pocos estudios relativos a los factores que inciden en la diversificación de exportaciones.

El propósito del estudio es mostrar evidencia acerca de los factores que inciden en la diversificación de exportaciones en el Estado de Nuevo León (México) en el período 2017 – 2020. Para poner en contexto la percepción de expertos y ejecutivos de comercio exterior y entender mejor la relación entre estos factores. De esta forma contribuir a un modelo que explique el fenómeno de la diversificación de exportaciones en el sector de alimentos, bebidas y tabaco y que se pueda replicar en otras industrias.

#### **1.4. Pregunta de Investigación**

Partiendo de la problemática anteriormente descrita es necesario formular el siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores financieros, humanos y sociopolíticos que inciden en la diversificación de exportaciones en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México)?

#### **1.5. Justificación**

Estado de Nuevo León ha emprendido un nuevo camino, que se ciñe en lo fundamental a aumentar y diversificar las exportaciones para garantizar crecimiento económico, de modo que las empresas neolonesas tienen como reto incursionar en escenarios de mayor competitividad, los cuales permitirán posicionar al estado como una región generadora de crecimiento y desarrollo asumiendo un rol de liderazgo a escala nacional.

A fin de lograr este propósito, se plantea esta investigación, como un estudio que caracteriza los factores que inciden en la diversificación de exportaciones en Nuevo León, de modo que se pueda encontrar un modelo teórico que explique el fenómeno de la diversificación de exportaciones en la industria de alimentos, bebidas y tabaco replicable a otras industrias.

La presente investigación se justifica teóricamente al explicar la diversificación geográfica de exportaciones en la industria de alimentos, bebidas y tabaco a través de la integración de las teorías económicas del comercio internacional, e internacionalización de las empresas y partir de ello generar reflexión de los resultados encontrados en la fase cualitativa y cuantitativa.

Esta investigación es de suma importancia práctica para las organizaciones, la academia y la sociedad en general por dos razones: primero, porque permite conocer, identificar y entender los factores que afectan la diversificación geográfica de exportaciones en la industria de alimentos, bebidas y tabaco de Nuevo León. Segundo, es evidente que el conocimiento expreso dichos factores permitirá a los directivos de empresas con orientación internacional tomar decisiones gerenciales que permitan mejorar la diversificación de mercados de sus empresas. Así

los resultados permitirán confrontar la teoría económica de diversificación geográfica de exportaciones en el ámbito regional.

Finalmente, la investigación se justifica metodológicamente en la medida que en México y particularmente en Nuevo León no se ha realizado hasta el momento una investigación con relación a la diversificación geográfica de exportaciones; seria, neutral e independiente que genere conocimiento experto valido y confiable. Así como esta sirva como base para futuras investigaciones de licenciatura y posgrado en materia de comercio internacional.

## **1.6. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Explicar los factores que inciden en la diversificación de exportaciones en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado de Nuevo León (México).

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

Identificar los factores de diversificación de exportaciones en el Estado Nuevo León (México).

Diagnosticar la diversificación de exportaciones el Estado Nuevo León (México).

Describir los mecanismos gubernamentales de promoción comercial internacional que inciden en el proceso de diversificación de exportaciones en el Estado Nuevo León (México).

Analizar el comportamiento de los factores de diversificación de exportaciones en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México).

Evaluar el modelo de diversificación de exportaciones de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México).

## **1.7. Hipótesis**

### *Hipótesis de Trabajo*



**HA:** Los factores que inciden en la diversificación de exportaciones (Y1) en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México) son; financieros (X1), humanos(X2) y sociopolíticos (X3).

*Diversificación de Exportaciones (Y1):* 1. Alcance Geográfico, 2. Adaptación cultural, 3. Diferenciación, 4. Acceso a mercados, Calidad del producto, 5. Capacidad de oferta, 6. Capacidad comercial y 7. Competitividad.

*Factores Financieros (X1):* 1. Acceso a Finanzas, 2. Costos de Exportación y 3. Infraestructura.

*Factores Humanos (X2):* 1. Formación, 2. Experiencia y 3. Dominio de un segundo idioma.

*Factores Socio-políticos (X3):* 1. Redes Empresariales, 2. Apoyo Gubernamental e 3. Innovación Empresarial.

**HA1:** Los factores financieros (X1) inciden positivamente en la diversificación de exportaciones (Y1) en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México).

**HA2:** Los factores humanos (X2) inciden positivamente en la diversificación de exportaciones (Y1) en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México).

**HA3:** Los factores sociopolíticos (X3) inciden positivamente en la diversificación de exportaciones (Y1) en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México).

## **1.8. Marco Conceptual**

Toda investigación debe realizarse dentro de un marco de referencia o conocimiento previo, es decir, es necesario ubicar la investigación que va a realizarse dentro de una teoría, un enfoque o una escuela.

*Estrategia de Exportación*

Consiste en la salida de productos nacionales para su compra en otro país. Es también la manera más común de comercialización internacional de bienes básicos, insumos, alimentos y de algunos servicios (Zapata y Rodríguez, 2011; Lamb, Hair y McDaniel, 2006, p.15).

La estrategia de exportación se define a través de tres dimensiones a saber: estrategias competitivas, de adaptación o estandarización del producto internacional y el nivel de diversificación, alcance geográfico o expansión (Aulakh, Kotabe y Teengen, 2000, p.43).

Ahora bien, la estrategia de exportación será exitosa en la medida que exista competitividad relativa de los costos de producción en el país de origen, es decir que las ventajas de exportar el producto sean mayores que sus desventajas (Thompson; Peteraf; Gamble, y Strickland, 2004, p.211). Adicionalmente deben tenerse en cuenta factores internos de la empresa (tamaño, experiencia internacional, pertenencia a un grupo empresarial), factores del sector industrial (nivel de concentración o existencia de clientes internacionales en la industria); y de factores relacionados con el país de destino (tamaño del mercado, riesgo) (Martín, 2004, p. 33).

#### *Estrategia de Diversificación de Mercados*

Se entiende como la cantidad de mercados internacionales a los que la empresa exportadora dirige sus productos (Fernández, Peña y Hernández, 2008, p.43). Esta es una es una decisión estratégica que puede tener un efecto considerable en el éxito de la actividad exportadora en su conjunto (Aulakh, Kotabe y Teengen, 2000), ya que dependiendo de la amplitud de países que la empresa desea atender concentrará o dispersará esfuerzos (Piercy, 1982).

De este modo, las empresas que optan por tener presencia en una amplia cantidad de países tienen menor dependencia con respecto a la concentración en un solo mercado (Flor y Oltra, 2010). Algunos académicos como Cooper están a favor de que la diversificación de mercados impacta positivamente el desempeño exportador de las compañías. En contraste, otros estudios como los de Reid y Madsen sugieren la concentración de mercados pues las empresas deben explotar los mercados ya cautivos en vez de dispersar esfuerzos en una amplia cantidad de países (Flor y Oltra, 2010, p.17).

### *Promoción de las Exportaciones*

Por otro lado, se entiende la promoción de exportaciones como acciones políticas para conducir a la actividad exportadora a nivel empresarial, sectorial o nacional, las cuales no sólo pueden ser de entidades públicas sino también de privadas o mixtas. Ello justificado en que muchas compañías tienen incapacidad para realizar sus exportaciones debido a falta de recursos limitados u obstáculos percibidos por ello los programas de promoción ayudan a superar dichas barreras (Seringhaus, 1986; Wheeler, 1990; Martínez, 2007, p. 7).

### *Factores que inciden en la estrategia de diversificación de mercados*

A pesar de que existen numerosos estudios dedicados a identificar la incidencia que diferentes factores tienen sobre el desempeño o resultado exportador (Flor y Oltra, 2010, p. 15). No obstante, el gran número de maneras en que estos son medidos y la carencia de una teoría integradora que guíe la selección de dichos factores resulta un problema (Fernández, Peña y Hernández, 2008, p.41). Por ejemplo, Escandón y Hurtado (2014) proponen un grupo de seis factores a saber: características del fundador, factores internos de la empresa, características del sector, características del entorno regional, recursos y capacidades e innovación (Escandón y Hurtado, 2014, p.175). Con base a ello en este estudio se propone agrupar los factores que inciden en la diversificación de exportaciones en humanos, económicos y sociopolíticos.

## **1.9. Modelo de Investigación**

### *Epistemología del Método Mixto*

La utilización de métodos mixtos satisface los requisitos del rigor sistemático, en consonancia con los interpretativistas existen múltiples realidades, y que los individuos perciben, entienden, experimentan y dan sentido a la realidad de maneras diferentes según la formación y las experiencias únicas de cada individuo. La metodología mixta utiliza la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos en los métodos que forman parte del estudio, puede responder a preguntas que otros paradigmas no pueden, al combinar enfoques se verifican los descubrimientos del otro enfoque, permite responde simultáneamente preguntas explicativas y

confirmativas, y proveer inferencias más sólidas porque los datos son observados desde múltiples perspectivas (Pole, 2009).

Hernández, Fernández y Baptista (Citados en Pereira 2011) argumentan que la complejidad aumenta en este diseño de estudio; pero incluye todas las ventajas de cada uno de los enfoques. Agrega Mertens (2007), considera que una misión del investigador es la comprensión del mundo complejo, por lo que ello requiere recurrir a quienes experimentan o viven el fenómeno, así como las diversas construcciones sociales sobre el significado de los hechos y significados.

De acuerdo la clasificación del método mixto el presente estudio se encuadra según Pereira (2011) en cual→ CUAN lo que significa que el método secundario cualitativo es seguido por el primario cuantitativo, este último es el prioritario en la investigación. El método predominante en el estudio es el cuantitativo porque a través de este se obtiene la percepción de la influencia de los factores financieros, humanos y sociopolíticos en la diversificación de exportaciones y cómo estas variables se interrelacionan lo que permitirá explicar el fenómeno, el método cualitativo precede al cuantitativo por que sirvió de método confirmatorio de las variables y dimensiones (ítems) del cuestionario cuantitativo.

Con respecto a la clasificación de Johnson y Onwuegbuzie (2004), Onwuegbuzie y Leech (2006) se hace uso del Método mixto Secuencial: Cual→ CUAN, lo que indica que en una fase inicial se utiliza las técnicas cualitativas en este caso la entrevista y en la siguiente etapa los métodos cuantitativos a través de la técnica de la encuesta.

Al respecto en la clasificación de Rocco et al. (2003) la investigación es de Tipo I: Investigación confirmatoria, con datos cualitativos y análisis estadístico, porque la técnica cuantitativa confirma la técnica cualitativa previamente aplicada. Por otro lado, en la clasificación de Creswell (2009) el estudio es de estrategia secuencial exploratoria por que los resultados cuantitativos procesados en SPSS se utilizan para explicar los cualitativos procesados en Nvivo, al explorar el fenómeno de la diversificación de exportaciones.

*Tabla 5* Clasificación del Método Mixto

Autor	Clasificación	Descripción
-------	---------------	-------------

Pereira (2011)	cual→ CUAN	<p>La simbología utilizada, ha de interpretarse de la siguiente manera:</p> <p>+: Significa que el método secundario se está utilizando simultánea o concomitantemente en el mismo período de recolección de datos.</p> <p>→: Indica que el método secundario se utilizó posterior a la recolección de los datos primarios.</p> <p>Mayúscula: señala el método o enfoque que tiene priorización en el diseño.</p> <p>Cual: se refiere al enfoque o métodos cualitativos.</p> <p>Cuan: se refiere al enfoque o métodos cuantitativos.</p>
Johnson y Onwuegbuzie (2004), Onwuegbuzie y Leech (2006)	Método mixto Secuencial: Cual→ CUAN	Al utilizarse en una etapa o fase de la investigación los métodos cuantitativos y los cualitativos en otra.
Rocco et al. (2003)	Tipo I: Investigación confirmatoria, con datos cualitativos y análisis estadístico.	
Creswell (2009)	Estrategia secuencial exploratoria	Los resultados cuantitativos los usa para explicar los cualitativos, el orden es cualitativo con análisis, seguido de cuantitativo con análisis, el énfasis es explorar un fenómeno.

Fuente: Elaboración propia (2020) con base en Pereira (2011); Johnson y Onwuegbuzie (2004), Onwuegbuzie y Leech (2006); Rocco et al. (2003); Creswell (2009).

Según Nuñez Moscoso (2017) esta metodología es secuencial puesto que se aplica la técnica cualitativa de la entrevista y posteriormente se realiza la técnica cuantitativa la encuesta, el método dominante es el cuantitativo, la técnica cualitativa da soporte a las variables cuantitativas operacionalizadas en el cuestionario cuantitativo, la fase donde intervienen ambos

métodos es en el análisis de los datos donde se triangula los resultados obtenidos, los datos obtenidos son de tipo bidato por un lado los que se procesan en Nvivo que corresponden a los cualitativos y por el otro los procesados en PLS y SPSS que corresponden a los cuantitativos.

*Tabla 6 Operacionalización del método mixto*

Elemento	Cuestionamiento	Posibilidades
Temporalidad	¿En qué momento intervienen los métodos?	Secuencialidad. Existen herramientas que hacen intervenir primero el método cualitativo para dar paso a la construcción del cuestionario cuantitativo.
Ángulo prioritario	¿Existe un método dominante?	Cual/CUANT: dominante cuantitativa.
Función	¿Cuáles son los objetivos de cada uno de los métodos empleados?	Informar al otro método.
Fases de intervención	¿En qué fase intervienen los dos métodos?	Análisis de los resultados.
Datos	¿Cuántos tipos de datos genera el método mixto?	Bi-dato: hay dos tipos de datos comparables los cualitativos en Nvivo y los cuantitativos en PLS y SPSS.

*Fuente:* Elaboración propia (2020) con base en Nuñez Moscoso (2017).

Cabe destacar que los métodos cualitativos y cuantitativos se integran en este estudio para la explicación del fenómeno de la diversificación de exportaciones desde la óptica de los expertos temáticos y los ejecutivos de comercio exterior quienes son los que viven día a día el fenómeno. Con respecto a la operacionalización del método se destaca la utilización del método Cuantitativo (cual/CUAN) que es complementado con la técnica cualitativa.

En una primera etapa presencial (cualitativa) y una segunda etapa a distancia (cuantitativa), se operaron de forma secuencial; primero la cualitativa para dar paso a la cuantitativa, de modo que la parte cualitativa informa a la parte cuantitativa las dimensiones de las variables que se diseminan en el cuestionario cuantitativo así como se establece un contexto

del panorama del fenómeno en la región de Monterrey y por complementariedad ambas participan de la interpretación y teorización de los datos.

En términos de desarrollo de la investigación, el estudio empírico comprende las siguientes fases:

Fase 1, parte cualitativa (F1): fue ideada para la contextualización del fenómeno las particularidades que notaban los expertos en comercio internacional acerca de la diversificación de exportaciones en Monterrey fue pensada para la lograr la confirmación de variables y sus respectivas dimensiones. En ella se emplea la técnica de la entrevista semiestructurada a través de un guion de 10 ítems para las variables diversificación de exportaciones, factores financieros, factores humanos y factores sociopolíticos. Dicha entrevista se aplica a 9 expertos conocedores de los negocios internacionales en Nuevo León. Luego de recolectada los datos cualitativos estos son procesados por el software Nvivo y representados gráficamente a través de nubes de palabra, a partir de ellos se explican las dimensiones o categorías de análisis. Para la transición a la fase 2, los datos de la fase 1 se analizaron de una forma interpretativa e informaron a los datos de la fase cuantitativa.

Fase 2, parte cuantitativa (F2): su objetivo era obtener contacto directo con los ejecutivos de comercio exterior quienes son los que viven el fenómeno exportador en la empresa estudiando el nivel de influencia de las variables asociadas por los expertos consultados en la fase cualitativa. En esta se empleó la técnica de la encuesta a través del cuestionario estructurado tipo Likert a una escala de 5, el cuestionario está compuesto por 86 ítems para las variables diversificación de exportaciones, factores financieros, factores humanos y factores sociopolíticos. Los items del cuestionario se construyeron con base en la literatura de negocios internacionales principalmente de artículos en Scopus y Wos, luego su contenido fue validado por 15 expertos en negocios internacionales de España, México y Colombia que evaluaron su contenido en términos de coherencia, relevancia y claridad siendo la media por encima del nivel mínimo de aceptación 3.5. Posteriormente se realiza un pilotaje con 93 ejecutivos de comercio exterior de empresas exportadoras de nuevo león a los que se les aplicó el cuestionario, una vez recolectada la información se procesa en el software PLS donde se hicieron las pruebas estadísticas de fiabilidad y validez del constructo finalmente se representa gráficamente el modelo que muestra los

coeficientes de correlación y determinación. Validado el cuestionario, este se aplicó a 45 ejecutivos de comercio exterior de la industria de alimentos, bebidas y tabaco instaladas en Nuevo León, México. Los cuestionarios fueron contestados electrónicamente debido a la crisis sanitaria del Coronavirus 2019 - COVID-19.

Fase 3, modalidad de desarrollo (F3); Su objetivo es realizar el análisis estadístico con base en los datos obtenidos en la fase 2 (regresión lineal) realizada para obtener el modelo de correlación entre las variables. Una vez recolectada la información de las encuestas se procedió a tabular en el software SPSS a través de la codificación de las dimensiones. Seguido se realiza análisis de fiabilidad, se construyen las variables, se aplican los estadísticos descriptivos, y se realiza una prueba de regresión lineal múltiple. A partir de los resultados se explican las variables y su relación, así como se presenta gráficamente el modelo teórico.

Fase 4, modalidad de complementariedad (F4); el objetivo de esta fase es la confrontación de los datos obtenidos en las fases anteriores, entendiendo la diferencia entre los datos de las fases cualitativa y cuantitativa (bi-dato) que retratan desde perspectivas específicas la diversificación de exportaciones. Los datos procesados en Nvivo son cotejados con la regresión lineal múltiple explicando coincidencias de ambas técnicas para explicar estadísticamente las variables.

Fase 5, interpretación y teorización (F5); en esta última fase se pasó a la interpretación de los datos con el objetivo de comprobar la hipótesis de investigación, para realizar un modelo teórico que integre lo descrito cualitativamente como lo descrito cuantitativamente. En esta fase se confirman o rechazan las variables a partir de los estadísticos obtenidos, se discute la literatura con los hallazgos obtenidos de ambas técnicas y se realizan conclusiones a partir de los objetivos propuestos generalizando los resultados y proponiendo futuras líneas de investigación.

Ahora bien, la primera parte de la fase empírica corresponde a la entrevista semiestructurada presencial aplicada a expertos cuyo fin es explicar el contexto de la diversificación de exportaciones en Nuevo León, seguido se articula con la encuesta a distancia a través del cuestionario tipo Likert dirigido a ejecutivos de comercio exterior de la muestra de



empresas de alimentos que pretende construir una aproximación del fenómeno en la empresas al integrarse se confirman las variables estudiadas y la pertinencia del cuestionario cuantitativo.

*Tabla 7 Fases de la parte empírica*

Entrevista Presencial (Cualitativa)			Encuesta a distancia (cuantitativa)		
Expertos	Objetivo Dar cuenta del contexto de la diversificación de exportaciones en Nuevo León Primera aproximación al contexto	Herramienta Entrevistas semiestructuradas	Dispositivo restringido	Objetivo Pensar la pertinencia de las herramientas de recolección de datos.	Herramienta Cuestionario likert a distancia dirigido a ejecutivos de comercio exterior
Ejecutivos de comercio exterior	Confirmar las variables estudiadas	Entrevistas semiestructuradas	Dispositivo extenso	Construir una muestra representativa Primera aproximación al fenómeno en la empresa	Cuestionario Likert a distancia dirigido a ejecutivos de comercio exterior

*Fuente:* Elaboración propia (2020) con base en Nuñez Moscoso (2017).

La primera parte busca identificar factores financieros, humanos y sociopolíticos que inciden en la diversificación de exportaciones de Monterrey, aportando la identificación y confirmación de las variables y sus dimensiones y contribuyendo a preparar las herramientas de recolección de datos para la fase cuantitativa.

La segunda parte se concentra en los ejecutivos de comercio exterior y tiene por objetivo el levantamiento de una muestra representativa de empresas exportadoras. Por otra parte, la encuesta a distancia es de carácter cuantitativo y busca la profundización del objeto de investigación, permitiendo una descripción fina y una comprensión de la diversificación de exportaciones. En cuanto a las herramientas de recolección de datos empleadas pertenecen a dos tipos deferentes:

*Entrevistas semi estructuradas.* La entrevista es un instrumento técnico cualitativo que toma la forma de un dialogo coloquial entre el investigador y el sujeto estudiado. Las semiestructuradas parten de preguntas planeadas, que se ajustan a los entrevistados permiten motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz-Bravo et al, 2013, p. 163).

*Cuestionarios, tipo Likert.* Es una escala sociométrica, forma especial de cuestionario caracterizado porque las respuestas a las preguntas tienen asignado un valor numérico, permitiendo codificar la información obtenida y medir las respuestas obtenidas. La escala tipo Likert, es aditiva con un nivel ordinal, la componen ítems ante los cuales se solicita la reacción del encuestado con el objetivo es situar la favorabilidad, proposición o afirmación ante una actitud relacionada al asunto estudiado (Fabila et al, 2012, p.33).

Estas herramientas fueron seleccionadas y empleadas de acuerdo con la afinidad con los objetivos y principios de cada método, reservando los cuestionarios para la entrada cuantitativa y las entrevistas para la entrada cualitativa.

## **1.10. Diseño de la Investigación**

### **1.10.1. Enfoque**

El enfoque investigativo de la presente investigación es mixto, ya que en él se hace recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio respondiendo a la hipótesis de investigación. En este se triangula la información proveniente de ambos métodos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, 534). Su bondad radica en que a través de este se puede explicar de manera más completa un fenómeno social estudiándolo desde más de un punto de vista al utilizar datos cualitativos y cuantitativos (Cohen, Manion y Morrison, 2007)

Ahora bien, en la fase cualitativa se aplicaron entrevistas abiertas a expertos en negocios internacionales y se codificaron a través del Software en N-vivo en lista de nubes. Así los resultados de las entrevistas serán la materia prima para construir el cuestionario que será posteriormente aplicado a la muestra de empresas exportadoras de alimentos, bebidas y tabaco seleccionada, con la finalidad de capturar la información y determinar las correlaciones entre las variables a través de PLS.

Desde la óptica epistemológica el presente estudio se alcanza un nivel explicativo, ya que persigue la comprobación de hipótesis y contrastar los resultados con la teoría del comercio internacional para llegar a conclusiones generales (Bernal, 2010, p. 122). Asimismo, es una investigación con diseño no experimental, debido a que las variables estudiadas diversificación de exportaciones, factores financieros, factores humanos y factores sociopolíticos no se manipulan deliberadamente, sino que por el contrario se observan en la realidad empresarial nuevoleonense para analizarlos (Hernández et al, 2014, p.152). Paralelamente desde el punto de vista cronológico la investigación es transversal ya que el trabajo de campo se realiza en un único instante de tiempo, en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el estado de Nuevo León utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas (Bernal, 2010, p. 119).

#### 1.10.2. Variables

*Tabla 8 Operacionalización de Variables<sup>1</sup>*

Variable	Tipo de Variable	Dimensión
Diversificación de Exportaciones (Y1)	Dependiente	1. Alcance Geográfico 2. Adaptación cultural 3. Diferenciación 4. Acceso a mercados 5. Calidad del producto 6. Capacidad de oferta 7. Capacidad comercial 8. Competitividad
Factores Financieros (X1)	Independiente	1. Acceso a Finanzas 2. Costos de exportación 3. Infraestructura
Factores Humanos (X2)	Independiente	1. Formación del Empleado 2. Experiencia del Empleado 3. Dominio de un segundo idioma
Factores Sociopolíticos (X3)	Independiente	1. Redes Empresariales 2. Apoyo Gubernamental 3. Innovación Empresarial

*Fuente:* Elaboración propia, (2018).

<sup>1</sup> Cabe aclarar que, aunque el enfoque de la responsabilidad social empresarial tiene en cuenta la dimensión ambiental para medir los resultados de la empresa, por la naturaleza del fenómeno este aún no se ha relacionado en la literatura como un factor que incida en la diversificación geográfica de exportaciones.

#### 1.10.3. Población

La población de referencia son las empresas exportadoras de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México). Para la fase cuantitativa se utilizará muestreo no probabilístico por conveniencia. Se justifica la selección de la industria de alimentos, bebidas y tabaco debido a que al revisar información estadística en DataNuevoLeón se encontró que en el Estado de Nuevo León se distingue esta industria por su actividad exportadora en los últimos años.

#### 1.10.4. Método

Con base en lo explicado por Creswell (1994), el propósito de este estudio secuencial de dos fases con métodos mixtos es recurrir a la evidencia empírica para explicar los factores que inciden en el proceso de diversificación de exportaciones del sector de alimentos de Nuevo León.

La primera fase consiste en una exploración cualitativa de los factores que explican la diversificación de exportaciones en el Estado Nuevo León (México) mediante la obtención de la opinión de los expertos en el tema. la aplicación de un cuestionario no estructurado a través de la técnica la entrevista, donde explican y entienden el fenómeno de la diversificación geográfica de exportaciones en la industria exportadora de la región, y se analiza si existe incidencia de los factores financieros, humanos y sociopolíticos en la diversificación geográfica de exportaciones de la industria de alimentos, bebidas y tabaco. Para ello, se utiliza la recolección de datos sin medición numérica con el fin de validar las variables que fueron la base para la construcción del cuestionario cuantitativo.

Los temas de estos datos cualitativos se tradujeron luego en un instrumento cuantitativo para que los factores que explican la diversificación de exportaciones en el Estado Nuevo León (México) puedan probarse. En consecuencia, las variables y dimensiones que integran el cuestionario cuantitativo son validadas por un panel de 16 expertos en Negocios Internacionales de distintas nacionalidades que aseguran la rigurosidad científica en el proceso (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Seguido se continúa con una fase cuantitativa, la cual utilizó la recolección para la comprobación de hipótesis con base en una validación numérica y análisis estadístico, de modo que se diseña un cuestionario estructurado tipo Likert que es aplicado a una muestra de ejecutivos de comercio exterior de empresas exportadoras de la industria de alimentos, bebidas y tabaco para conocer su percepción de la incidencia de los factores financieros, humanos y sociopolíticos en la diversificación geográfica de exportaciones de su empresa a través de la técnica la encuesta, Rodríguez et al (2011) define la percepción como un proceso cognitivo en el que se elaboran juicios elementales sobre la existencia del individuo e informaciones de terceras personas (p. 12). De esta manera, el principal objetivo será desarrollar una escala tipo Likert para determinar la incidencia de los factores financieros, humanos y sociopolíticos en la diversificación geográfica de exportaciones de acuerdo con cada ejecutivo de comercio exterior encuestado.

Asimismo, las encuestas se complementan con la técnica de minería de datos utilizando como fuentes: TradeMap, Veritrade y DataNuevoLeón. Se entiende por minería de datos el proceso de identificación de patrones válidos, útiles, novedosos y comprensibles a partir de los datos con el objeto de descubrir patrones, anomalías y tendencias a través del análisis de la información (Mariñelarena, Errecalde y Castro, 2017). Agrega Cendejas et al (2017) es deber del investigador vincular y trasladar los datos a la toma de decisiones con base a los hallazgos obtenidos (p. 4).

#### 1.10.5. Técnicas de Recolección de Datos

Para responder a los objetivos, pregunta de investigación e hipótesis de este estudio, se emplearán técnicas cuantitativas y cualitativas, las cuales serán:

##### *Cualitativas*

En primer lugar, se hace uso de *la Entrevista*, en ella se establece contacto directo con los expertos en negocios internacionales, a través de un cuestionario semiestructurado, con el objeto de obtener información espontánea y abierta acerca del fenómeno de la diversificación geográfica de exportaciones en la región de Nuevo León (Bernal, 2010, p. 177). Ello permitió la comprobación

de las variables que posteriormente fueron incluidas en el cuestionario estructurado en la metodología cuantitativa.

*En segundo lugar, la Revisión documental*, en la que se detectó, consultó y se obtuvo la literatura de comercio internacional pertinente para explicar y contextualizar el fenómeno de la diversificación geográfica exportaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 53).

En tercer lugar, *la Minería de datos*, en la que se realizó una recopilación de estadísticas comerciales en bases de datos como Veritrade, Trade Map, Observatorio de Complejidad Económica, Data Nuevo León, entre otros. También se tendrán en cuenta informes especializados, artículos científicos, consultas en libros y revistas especializadas.

### *Cuantitativas*

Encuestas, a partir de la construcción de un conjunto de ítems para las variables estudiadas se obtiene información de los ejecutivos de comercio exterior (Bernal, 2010, p. 177; Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 217).

El cuestionario se construye teniendo en cuenta las dimensiones que fueron validadas por expertos en negocios internacionales, cubriendo cada una de las dimensiones que componen los factores financieros, humanos y socio-políticos a partir de la literatura, lo cual resultó en un promedio de nueve ítems para cada dimensión, lo que dio un total de 82 ítems (Ver anexo 1), en una escala tipo Likert que califica el nivel de incidencia de 1 a 5 siendo 1 nada influyente y 5 muy influyente, se realiza recolección de datos a 93 ejecutivos de comercio exterior de empresas exportadoras de Nuevo León, a través del programa PLS se realizan las pruebas de fiabilidad que dan calificaciones positivas. Por consiguiente, se valida el instrumento y finalmente se realiza reducción de dimensiones, para un total de 18 ítems (Ver ilustración 14).

En este sentido, una vez aplicadas las técnicas cualitativas y cuantitativas se procesan los datos mediante unos softwares especializados a través de tablas e ilustraciones, seguido se triangula información exponiendo las relaciones de los factores que inciden en la diversificación de exportaciones del sector de alimentos, bebidas y tabaco en Nuevo León (México). Finalmente

se responden los objetivos, pregunta problema e hipótesis a través de conclusiones y recomendaciones.

#### 1.10.6. Fuentes de Información

##### *Fuentes de Información Primarias*

Será fundamental el uso de un guión semiestructurado a expertos en negocios internacionales y un cuestionario estructurado aplicado a los ejecutivos de comercio exterior de las empresas objeto de estudio como medio de recolección de información directa y contractual.

##### *Fuentes de Información Secundarias*

Para entender el problema se realiza una recopilación de fuentes secundarias principalmente de bases de datos como *Trade Map*, Observatorio de Complejidad Económica, Data Nuevo León, entre otros. También se tuvieron en cuenta informes gubernamentales y de organizaciones multilaterales, artículos científicos demás textos de consulta académica.

*Tabla 9 Bases de datos empleadas*

Base de Datos	Descripción
Trade Map	Esta base de datos de la cámara de comercio internacional contiene estadísticas de más de 200 países y 5300 productos del sistema armonizado con indicadores de exportaciones, importaciones, mercados y empresas dedicadas al comercio internacional (Trade Map, 2020).
Observatorio Complejidad Económica	de la herramienta tiene por función visualizar estadísticas de comercio internacional de países y productos comercializados es propiedad del <i>Massachusetts Institute of Technology</i> (Observatorio de Complejidad Económica, 2020).
Data Nuevo León	Es un servicio de información estadística de la Secretaría de Economía y Trabajo del Gobierno Estatal de Nuevo León para la consulta y difusión de datos económicos útiles en la planeación y toma de decisiones del Gobierno, así como del sector privado, la academia y la ciudadanía en general (DataNuevoLeón, 2020, a).

*Fuente:* Elaboración propia, (2020).

## 1.11. Matriz de Congruencia

Tabla 10 *Matriz de Congruencia*

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	MARCO TEÓRICO	HIPOTÉSIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
Falta de aprovechamiento de la totalidad de acuerdos comerciales en y México.	¿Cuáles son los factores que inciden en la diversificación de exportaciones en el sector de alimentos, bebidas y tabaco del Estado Nuevo León (México)?	Determinar los factores que inciden en la diversificación de exportaciones en el sector de alimentos, bebidas y tabaco del Estado Nuevo León (México).	1. Diagnosticar la diversificación de exportaciones en el Estado de Nuevo León (México). 2. Identificar los factores de diversificación de exportaciones en el Estado de Nuevo León (México). 3. Identificar y describir los mecanismos gubernamentales de promoción comercial internacional que inciden en el proceso de diversificación de exportaciones en el Estado Nuevo León (México). 4. Analizar el comportamiento de los factores de diversificación de exportaciones en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado de Nuevo León (México). 5. Evaluar el modelo de diversificación de exportaciones de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado de Nuevo León (México).	la <u>Diversificación de Exportaciones</u> de Los factores que inciden en la diversificación de exportaciones en el Estado de Nuevo León (México). Acosta, J. y Arango, J. (1994). Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2002). Casas, J. (2015). Agosin, M. (2009). Zapata, A. y Rodriguez, A. (2011). Banco Mundial (2009) <u>Factores Humanos</u> Cabrera, M. y Olivares, A. (2012). Escandón, A.; Hurtado, A. y Castillo, M. (2013). Barney (1991). Gran (2002). Cavusgil y Naor (1987). Graves y Thomas (2006). Simpson y Kujawa (1974). Davis y Harveston (2000). Reuber y Fischer (1997). Westhead et al. (2001).  <u>Factores Financieros</u>	que1. Diversificación de Exportaciones Mixto: (Entrevista, Documental y Encuestas, y Entrevista): Fichas debibliográficas y Cuestionario Semi-estructurado.  Técnicas Cuantitativas (Encuesta): Cuestionario estructurado.	1. Diversificación de Exportaciones Mixto: (Entrevista, Documental y Encuestas, y Entrevista): Fichas debibliográficas y Cuestionario Semi-estructurado.  Técnicas Cuantitativas (Encuesta): Cuestionario estructurado.		



---

Cabrera, M. y  
 Olivares, A. (2012)  
 Ramos, D. y  
 Massuquetti, A.  
 (2014).  
 Stefan, D. (2014).  
 Barney (1991).  
 Gran (2002).  
 Cavusgil y Naor  
 (1987).  
 Graves y Thomas  
 (2006).  
 Simpson y Kujawa  
 (1974).  
 Davis y Harveston  
 (2000).  
 Reuber y Fischer  
 (1997).  
 Westhead et al.  
 (2001).

Factores Socio-  
 políticos

Cabrera, M. y  
 Olivares, A. (2012)  
 Olave, J. (2005).  
 Escandón, A. y  
 Hurtado, A. (2014).  
 Dyer (2006).  
 Sirmon y Hitt  
 (2003).  
 Steier (2001).  
 Westhead et al.  
 (2001).  
 Westhead et al.  
 (2004).  
 Zahra, Matherne y  
 Carleton (2003).  
 Autio, Sapienza y  
 Almeida (2000).  
 Etemad y Lee  
 (2003).  
 Sharma y  
 Blomstermo  
 (2003).  
 Prashantham y  
 Young (2011).  
 Bell (1995).

---

Fernández y Nieto  
(2005).  
Ramírez, M. (1999)

*Fuente:* Elaboración propia, (2018).

## **CAPITULO II. ENFOQUES TEÓRICOS DEL FENÓMENO EXPORTADOR Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1. Introducción**

El presente capítulo tuvo por objetivo ilustrar las principales teorías que soportan el comercio internacional, la internacionalización de las empresas y el fenómeno exportador. Lo que permite la comprensión de las bases fundamentales que explican el comercio internacional entre países y empresas, estos fundamentos alimentan la construcción de una teoría propia de diversificación de exportaciones.

En este capítulo se revisa la evolución del comercio internacional a través de la explicación desde sus principales autores; Thomas Mun, Adam Smith, David Ricardo, Eli Heckscher y Bertil Ohlin, Raymond Vernon, Michael Porter, entre otros.

Entendiendo al comercio internacional como el intercambio de bienes y servicios entre diferentes países, que se da como consecuencia de la escasez de bienes y servicios en las economías locales, a continuación, se enumeran diferentes teorías que explican cómo los países desarrollan su actividad económica con otros países, cada una de las teorías ha dado respuesta al contexto en el que se desarrolla, para explicar o mejorar las condiciones presentes del mercado.

El capítulo está estructurado en una primera parte por las teorías clásicas del comercio internacional; teoría mercantilista, teoría de la ventaja absoluta, teoría de la ventaja comparativa, teoría de la ventaja competitiva. En un segundo apartado se revisan los modelos teóricos sobre la internacionalización de la empresa; teorías clásicas, el modelo Upsala, redes de internacionalización, empresa basada en el conocimiento, internacionalización desde la perspectiva del empresario, internacionalización desde la perspectiva del empresario, estrategias de entrada a los mercados internacionales, y empresas multinacionales.

En general las diferentes teorías y modelos teóricos sustentan las variables de estudio, pues como explican las teorías clásicas el comercio internacional está determinado por las diferencias de dotación de factores de una empresa, de modo que entre una empresa que

genere mayor capacidad en sus factores financieros, humanos y sociopolíticos creará ventajas que le permitirán competir de manera exitosa en los mercados internacionales generando un efecto dominó en su economía al aumentar la productividad vía PIB e impactando positivamente la balanza comercial, y en el largo plazo ampliando su alcance geográfico al llegar a un mayor número de países es decir diversificando sus exportaciones.

## **2.2. Las teorías clásicas del comercio internacional**

### **2.2.1. Teoría Mercantilista**

Los beneficios del comercio internacional se advierten desde el surgimiento de los mercantilistas clásicos, quienes hicieron acentuación en la comercialización de oro, plata y otros metales preciosos, a los que asignaban como símbolos de prosperidad para los ciudadanos de la época. Estos sustentaban que el país más favorecido era aquel que conservaba sus metales, así como resaltaban la importancia del comercio internacional por ser la vía de intercambio para los metales, en este orden de ideas si un país mantenía sus metales y adquiría de otros países extranjeros su balanza comercial era favorable. Es decir, gozaban de mayor bienestar los países que vendían más oro y plata de los que compraban, puesto que representaba la entrada y acumulación de metales preciosos en el país (Santos, 2013, p. 27).

No obstante, al existir alza en los precios de un país, repercutía la oferta de metales preciosos que tenía el mismo efecto en su oferta, de modo que al ascender el valor del dinero se encarecía el precio de los metales y por tanto se disminuían las exportaciones y aumentaban las importaciones lo que daba como resultado una balanza comercial negativa.

En oposición al mercantilismo, David Hume (1987) postula al dinero como medio de intercambio humano de bienes, asegurando que el oro y la plata no todo el tiempo darían buenos resultados económicos. Hume consideraba que la riqueza de un país se encontraba en la reserva de mercancías y no de dinero pues el comercio a gran escala de metales preciosos encarecía el precio de estos productos.

En este sentido la riqueza de un país se mide por la reserva de mercancías no de dinero, ya que el gran comercio de metales preciosos encarece el precio de los productos, mientras

que el flujo de dinero no influía en un mayor bienestar. Hume recomendaba el desarrollo de la industria nacional y estimular el aumento del dinero a través de un comercio dinámico. Asimismo, postulaba que un país con decrecimiento de dinero es incluso más pobre que otro con poco dinero, pero en crecimiento. Agrega que el dinero en circulación o libre oferta y demanda de este fija su precio (Hume, 1987, p. 31).

*Aporte Teórico.* El mercantilismo explica al comercio como un juego de suma cero en el que las ganancias de un país son producto de pérdidas de otro, para el presente estudio sustenta la dimensión capacidad de oferta en la variable diversificación.

### 2.1.2. Teoría de la ventaja absoluta

En 1776 Adam Smith propone la teoría de la ventaja absoluta que superpone a la ideología mercantilista, Smith sostiene en que se debe dejar a un lado “La mano invisible del mercado”, y dejar actuar al Estado. Así, cada país posee una habilidad particular para la producción eficiente de un bien (obtención a menor costo), equivalente a una ventaja absoluta, por tanto, los bienes se producen donde los costes sean menores. Estas son las mercancías que exportarán, de modo que importarán aquellas otras que supongan una ventaja absoluta en otro país, de esta forma se incrementará la riqueza y el bienestar.

Esta teoría supone que 1. El mayor bienestar individual genera un mayor bienestar global; 2. Con la especialización de la producción en la mercancía se consigue a menor coste, por lo que habrá una mejor distribución del factor trabajo. 3. La teoría del valor del trabajo, que consiste en convertir las horas de trabajo a las aportaciones de los factores de producción (González, 2001).

Para Smith la especialización genera división del trabajo, así como una distribución eficiente de los recursos que finalmente inciden en una mayor riqueza en términos de ingreso real (Echevarría, 1985). El equilibrio de intercambio de mercancía viene dado por la intercepción de las horas de trabajo que se necesitan en su fabricación. La división del trabajo está dada por una mayor especialización y aumento de la productividad en el ámbito internacional. No obstante Smith, no tuvo en cuenta situaciones extremas, como la de los

países desarrollados en las que estos mantienen condiciones superiores de bienestar y riqueza sobre los demás (Santos, 2013, p. 30).

*Aporte Teórico.* La teoría de Adam Smith explica un país debe especializarse en producir bienes de categorías en las que tiene una ventaja absoluta, es decir la especialización de la producción, es decir contrario a la diversificación que sostiene la amplitud de mercados, esta teoría hace referencia al intervencionismo del Estado lo que sustenta la dimensión gobernabilidad en la variable factores Socio-políticos y por último la obtención del menor coste, sustenta la dimensión costos de exportación en la variable diversificación.

### 2.1.3. Teoría de la ventaja comparativa

En 1817 en su libro Principios de economía política y tributación, David Ricardo expone la teoría de la ventaja comparativa que consiste en que un país debe especializarse en producir los bienes que elabora con mayor eficiencia y comprar a otros países los bienes que produce con menos eficiencia, aunque eso signifique comprar en el extranjero mercancía que podría producir con mayor eficiencia. Pese a tener un país una ventaja absoluta en la producción de todas las mercancías, sigue siendo mutuamente beneficioso el comercio internacional, ya que habrá siempre ciertos productos que se consigan con una ineficiencia menor. Por tanto, la especialización internacional beneficia a los países y la ventaja comparativa es la que asigne al país su especialización (Santos, 2013, p. 30). Los bienes de un país se intercambian por los de otros países a los valores que se requieren para que el total de sus exportaciones pueda pagar el total de sus importaciones exactamente (Mill, 2004, p.511; Santos, 2013, p. 31).

La teoría de la ventaja comparativa ha sido revisada repetidamente en el pensamiento económico. Por ejemplo, McDougall (1951) en su estudio comparó la productividad de veinticinco sectores industriales en Estados Unidos e Inglaterra, y encontró que el 80% de los sectores más exportadores tenían una mayor productividad, confirmado el principio postulado por Ricardo.

Por otro lado, Marx resalta la importancia del comercio exterior en el sistema capitalista al considerar que este baja el precio de las materias primas aumentando el beneficio percibido. La exportación conduce a la extensión de un mercado exterior en el que son

colocados los productos excedentes de la producción nacional por tanto la actividad exportadora promueve el comercio interno (Santos, 2013, p. 32).

*Aporte Teórico.* Ricardo al plantear que un país debe especializarse en la producción de bienes que elabora con mayor eficiencia es decir la especialización de la producción, situación contraria a la diversificación de productos y mercados.

#### 2.1.4. Teoría de la Ventaja Competitiva

En su estudio Porter (1990) estudió 100 sectores industriales de 10 países para explicar el por qué una economía resulta ser próspera a nivel internacional en un sector determinado, pues este aseguraba que las teorías tradicionales del comercio internacional sólo explicaban una dimensión de la situación. A partir de su estudio encontró cuatro elementos que promueven o impiden la creación de una ventaja competitiva, así como definen el entorno competitivo de las empresas locales de un país: dotación de factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Destacando que las empresas que se encuentran en sectores con los factores antes mencionados tienden a surgir de una forma más competitiva. De modo que en sectores industriales donde el diamante es más favorable las empresas tienden a ser más prosperas, así el efecto de un atributo depende del efecto de los demás ejerciendo un refuerzo recíproco (Porter, 1990).

Ahora bien, otros dos elementos que pueden impactar el diamante son los acontecimientos fortuitos y el gobierno. Los primeros son innovaciones que pueden trastornar el perfil de la estructura de una industria y abrir la posibilidad para que las empresas de un país sustituyan a las de otra. El segundo elemento fomenta o desalienta la ventaja nacional al seleccionar sus políticas, por ejemplo, las regulaciones comerciales pueden impactar la demanda interna, las inversiones en educación pueden afectar la dotación de factores y regulación antimonopolio puede influir en la rivalidad en un sector económico (Hill, 2011, p. 173).

*Aporte Teórico.* La dotación de factores explicada por Porter menciona trabajadores capacitados o la infraestructura necesaria para competir en una industria, por tanto, sustenta

la dimensión formación en la variable factores humanos y la dimensión infraestructura en la variable factores financieros.

## **2.2. MODELOS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Existen diferentes modelos teóricos alrededor de la internacionalización empresarial, no obstante, no hay una teoría integradora de las distintas dimensiones de la internacionalización, por lo que cada teoría centra su foco de atención en uno o algunos elementos parciales de la internacionalización. En esta investigación se abordarán los modelos más relevantes, teniendo en cuenta que existen diversas maneras de clasificarlos.

Así, distintos autores (Holmlund y Kock, 1998; Coviello y McAuley, 1999; Rialp, 1999 y Andersson, 2000) postulan que para comprender la internacionalización de las empresas es necesario la revisión de los diferentes aportes teóricos.

A continuación, serán expuestas las diferentes teorías que se han desarrollado para comprender la internacionalización empresarial, soportadas en la imperfección de los mercados, el ciclo de vida del producto, costos de transacción, u organizacionales (redes, empresario).

### **2.2.2. Teorías Clásicas**

#### **2.2.2.1. Teoría de la ventaja monopolística**

Esta consiste en que las empresas se internacionalizan cuando poseen ventajas de propiedad en los mercados internacionales sin costos adicionales a un coste mínimo (Hymer, 1960; Kindleberger, 1969; Caves, 1982; Rodríguez, 2004, p. 34). Las ventajas de propiedad pueden residir en técnicas de producción a gran escala producto de imperfecciones en el mercado de insumos que conduce a la obtención de economías de escala, diferenciación del producto o ventajas absolutas en costos derivadas de control de la tecnología, sistemas de distribución innovadores, capacidad de gestión o facilidades de acceso a capital.

Por lo tanto, al contar la empresa con alguno de estos tipos de ventaja estimula la búsqueda de la expansión internacional al garantizar la posibilidad de vender sus productos a precios superiores a sus costos medios, aumentando sus beneficios a medida que aumentan



sus ventas, esta situación genera competencia imperfecta o mercados oligopolio (Hymer, 1960)

Por otro lado, asegura Kindlerberger (1969) las empresas compiten exitosamente en mercados exteriores donde existen ventajas de propiedad sobre cinco activos: 1. acceso a la tecnología, 2. gestión eficiente del equipo, 3. economías de escala, 4. gestión comercial eficiente y 5. Reputación de la marca.

Por otra parte, Johanson (1970), reconoce en la tecnología como factor de producción una motivación para llevar la expansión internacional, junto con el marketing adquirido a través de la innovación son elementos claves para la internacionalización (Horst, 1972; Hirsch, 1976; Rodríguez, 2004, p. 32). En contraste, Caves (1982) resalta la importancia de la diferenciación productiva de imagen de marca y calidad como ventaja sobre los competidores locales, así como el mercado oligopólico constituye una razón para la expansión internacional a través de exportaciones.

*Aporte Teórico.* Las ventajas de propiedad mencionadas en esta teoría que pueden usarse en los mercados exteriores sin costes adicionales o a un coste mínimo, sustentan la dimensión costos de exportación de la variable factores financieros, formación en la variable factores humanos, innovación en la variable factores Sociopolíticos, y capacidad de oferta de la variable diversificación.

#### 2.2.2.2. Teoría de la reacción oligopolística

En mercados de estructura oligopólica, la expansión de una empresa fuerza a sus competidoras a responder de la misma forma para mantener su posición relativa en el mercado, así las empresas quieren mantenerse en el mercado internacional por el estímulo que propician las empresas competidoras (Knickerbocker, 1973; Vernon; 1974). Esto es que las empresas intentarán reducir el riesgo de ser diferentes (Santos, 2013, p. 50) imitando la entrada de empresas competidoras en los mercados internacionales de modo que la internacionalización de las empresas obedecería a una estrategia defensiva (Rodríguez, 2004, p.32).

*Aporte Teórico.* Al mencionar el riesgo, se hace referencia a la variable factores financieros.

### 2.2.2.3. Teoría del ciclo de vida del producto

La internacionalización es un proceso de etapas secuenciales que madura con el ciclo de vida del producto en la medida que este avanza a la etapa siguiente (Vernon, 1966; Martínez, 2016, p. 24). De este modo en una etapa inicial, introducción; la innovación del producto, fabricación y venta suceden en el mismo país de origen debido a que se conoce el mercado, los consumidores poseen una renta mayor, el mercado (norteamericano) es más amplio, y mientras el producto está en una fase incipiente, la conexión estrecha entre la producción y las necesidades del consumidor es importante para darle su configuración definitiva. En esta primera etapa las ventas se producen principalmente en el propio país no obstante pueden registrarse exportaciones a pequeña escala a otros países.

En este sentido, el empresario innovador posee cierto monopolio inicial en la producción y venta del producto como compensación al esfuerzo innovador inicial, lo que le concede una ventaja competitiva importante frente al resto de sus competidores. Por ende, las empresas toman el mercado local como objetivo debido a la necesidad de modificar el proceso productivo o de diseño que son actividades comunes en la entrada de las empresas al mercado (Santos, 2013, p.43).

En segundo lugar, está la etapa de crecimiento, existen ventajas monopolísticas y de dominar la tecnología de fabricación, se genera un aumento en la producción debido al crecimiento de la demanda en el país inicial. En esta etapa se reflexiona acerca de obtener economías de escala vía comercio exterior, si los costos de transporte o aranceles son elevados la producción se desplazará a otros países (Santos, 2013, p.43).

En tercer lugar, está la etapa de la madurez, en esta desaparece la ventaja del primer productor por lo que existe mayor competencia de modo que se estandariza el producto y la empresa se plantea opciones estratégicas como trasladar la fabricación a países en vías de desarrollo donde la ventaja en costos no sea fácilmente alcanzable por los competidores, abandonar el producto o crear una nueva situación oligopólica alterando los servicios relacionados al mismo.

En cuarto lugar, está la etapa del declive, el producto deja de ser atractivo en los países destino por lo que su demanda decae o se reduce. Paralelamente en los países en vías de desarrollo donde se fabrica en mayor medida y se exporta el producto a países desarrollados la demanda crece.

Ahora bien, a la teoría se critica porque no establece la duración del ciclo ni el orden de la secuencia, tiene límites para la explicación de la internacionalización en el presente, el paso de introducción al crecimiento en muchos productos es cada vez más rápido, las etapas de la vida de un producto se solapan sin solución de continuidad, puede existir que la fabricación del producto en su fase de lanzamiento se produzca en un país diferente del de origen, o que un producto se lance simultáneamente en el propio país de origen y en el extranjero (Durán, 1984; Hennart, 1982; Cantwell, 1995; Rodríguez, 2004, p. 36).

*Aporte Teórico.* La fase de introducción sustenta la dimensión innovación en la variable factores sociopolíticos, y la fase de crecimiento sustenta la dimensión capacidad de oferta de la variable diversificación.

#### 2.2.2.4. Teoría de la internalización

En ella la empresa como estructura organizativa integra las transacciones que el mercado realiza de una manera ineficiente o costosa, así una transacción se internaliza cuando los beneficios derivados de la internalización superan los costes de esta. De esta manera se economizan los costos de transacción, que son altos en el mercado asociados con la información, el oportunismo y la incertidumbre, lo que unido a la frecuencia de la transacción provocan que la internalización pueda ser una mejor solución que el mercado. En este sentido, la internalización conducirá a un incremento en los resultados empresariales además de un mejor aprovechamiento de las economías de escala y alcance, y reducirá los costes de transacción (Caves, 1982). Así las empresas sustituyen el intercambio en el mercado por la organización interna debido a que la expansión internacional de las empresas se basa esencialmente en la existencia de fallos o imperfecciones en el mercado que actúan como barreras al libre comercio (Buckley y Casson, 1976).

Por otro lado, la asignación de derechos de propiedad como el conocimiento y el uso de un mercado interno para su explotación constituye el principio de la internalización así cuanto más sofisticado sea el *know-how* de la empresa, más probable es la internalización, en consecuencia, aquellas empresas que desarrollen un mayor grado de actividades de innovación y desarrollo tenderán a expandir su producción internacional internalizando sus actividades (Rugman, 1982; Mcgee, 1981).

En todo caso se critica esta teoría en cuanto presenta un carácter eminentemente estático, no explica explicar el nivel, la estructura y la localización de la producción internacional, y en la medida en la que se desarrollan aplicaciones tecnológicas en los procesos productivos, cabe pensar que permitirán controlar mejor los costes de transacción y disminuirán las ventajas de internalización incrementando la tendencia hacia la subcontratación u outsourcing (Rodríguez, 2004, p. 39; Johanson y Mattson, 1987).

*Aporte Teórico.* Los bienes intermedios de carácter intangible explicados por Buckley y Casson sustentan la dimensión formación de la variable factores humanos y la dimensión innovación de la variable diversificación. Los costos de transacción que menciona la teoría sustentan la dimensión costos de exportación de la variable factores financieros.

#### 2.2.2.5. *El paradigma ecléctico de Dunning*

Explica la internacionalización empresarial integrando elementos de las teorías anteriores como ventajas de propiedad, internalización y localización por lo que es considerada de las teorías más relevantes para explicar el fenómeno de la internacionalización de las empresas, incluso por instituciones tan solventes como la Organización Mundial del Comercio OMC (Santos, 2013, p. 49).

En primer lugar, las ventajas de propiedad sobre activos intangibles como tecnología, economías de escala, diferenciación, tamaño, marcas, mejor capacidad y utilización de recursos, etc. Pondrán a la empresa en mejor posición competitiva que aquellas otras que no las poseen (empresas de otras nacionalidades, empresas locales competidoras) al menos durante un tiempo (Dunning, 1995).

En segundo lugar, deben existir ventajas de internalización procedentes de una reducción de los costes de transacción (costes de búsqueda, reforzar los derechos de propiedad, proteger la calidad del producto, evadir intervenciones gubernamentales, los aranceles, controles de precios, etc.).

En tercer lugar, deben darse ventajas de localización en el país extranjero respecto del país de origen derivadas de la calidad, costo de los suministros, transporte, comunicación, distancia física, infraestructuras, etc. En suma, se obtienen ventajas al combinar parte de la producción en el país de origen y parte en otros países, derivado de las imperfecciones del mercado como de la posibilidad de reducir costos de transacción a través de la reducción del riesgo y la mejora de las oportunidades locales.

Cabe destacar que la configuración de las variables OLI<sup>2</sup> y la naturaleza de estas ventajas dependerá de las características específicas del país, la industria y la empresa en particular (Dunning, 1995).

Finalmente, dentro de las críticas a esta teoría se encuentran los siguientes supuestos: la ausencia de consideraciones acerca del comportamiento o conducta estratégica de las empresas (Dunning, 1988), la capacidad de la teoría ecléctica para explicar la existencia de multinacionales no convencionales (multinacionales con escaso componente tecnológico, las de países en desarrollo, las multinacionales de servicios, las Sogo Goshu japonesas y las pequeñas multinacionales) (Buckley, 1988), existe redundancia en el modelo si se tiene en cuenta que las ventajas de propiedad estarían incluidas en las ventajas de internalización (Buckley, 1988), es la combinación de presiones de internalización y costes de localización lo que explica la forma de internacionalización de las empresas (Buckley y Casson, 1976; Buckley, 1983), esta teoría no es apta para explicar determinadas fórmulas de expansión como *joint-ventures*, fusiones y adquisiciones, las variables identificadas son tantas que su valor de predicción es nulo, y su carácter estático dado que es poco lo que dice acerca de cómo se desarrolla este proceso en el tiempo y la dimensión temporal tiene extraordinaria relevancia (Alonso, 1994).

---

<sup>2</sup> Acrónimo que se aplica a este enfoque y que hace referencia a las tres condiciones citadas anteriormente (ventajas de propiedad (Ownership), de localización (Location) y de internalización (Internalization)).

*Aporte Teórico.* Las ventajas de propiedad o específicas de la empresa, que menciona esta teoría sustentan las dimensiones capacidad de oferta, diferenciación y capacidad de oferta en la variable diversificación; reducción de los costes de transacción, sustenta la dimensión costos de exportación de la variable factores financieros; y las ventajas de localización sustentan la dimensión calidad de la variable diversificación y la dimensión infraestructura en la variable factores financieros.

### 2.2.3. El modelo de Uppsala (U-model)

Las empresas se internacionalizan gradualmente adquiriendo niveles superiores de compromiso internacional luego de acumular experiencia y conocimientos en los tramos previos que permiten reducir su nivel de incertidumbre (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977). La empresa incrementará gradualmente sus recursos (comprometidos en un país concreto), a medida que adquiera experiencia de las actividades que realiza en dicho mercado (Martínez, 2016, p. 29). Así la ausencia de conocimientos y recursos representa un obstáculo importante para la internacionalización de las empresas, principalmente cuando se tiene a través de un proceso de aprendizaje práctico acumulable que puede llegar a ser lento y difícil (Johanson y Wiedersheim, 1975). Es decir, el proceso de internacionalización de las empresas siempre ocurre gradualmente de forma escalonada, con base al progreso de conocimientos en los mercados internacionales y la acumulación de operaciones (Wilkins, 1974; Santos, 2013, p.44).

Por tanto, el proceso de internacionalización se desarrolla a través de fases consecutivas: 1. La empresa lleva a cabo actividades no regulares de exportación; 2. La empresa realiza exportaciones vía representantes independientes o agentes; 3. La empresa establece subsidiarias de ventas en el extranjero y 4. La empresa establece eventualmente unidades productivas en el extranjero. Estas etapas se constituyen en un modo de operacionalizar el proceso, así Johanson, Wiedersheim y Vahlne reconocen la simplificación que introducen en: 1. Linealidad, pues es posible que las empresas salten etapas o concluyan el proceso previamente a las fases finales y 2. La exageración de las diferencias entre etapas.

Por otro lado, se destaca el concepto de distancia psicológica, en el que la empresa tiende a ingresar en el mercado país psicológicamente más próximo del de origen debido a un menor grado de incertidumbre y esta se expandiría hacia mercados cuya distancia psíquica fuera cada vez mayor. El esquema entonces consiste en moverse de nichos psíquicamente cercanos donde existe bajo compromiso con poco control sobre la actividad y escasa información sobre el mercado hasta esquemas de mayor compromiso con fuerte control e información en mercados psíquicamente distantes.

Cabe destacar que en el modelo se aprecian elementos estáticos y dinámicos de la internacionalización, con relación a los primeros corresponden al compromiso de mercado y el conocimiento adquirido de los mercados. El compromiso del mercado hace referencia al compromiso de recursos invertidos en el mercado internacional y el *conocimiento adquirido sobre los mercados hace referencia* cómo llevar a cabo las operaciones internacionales y oportunidades y amenazas que emergen de esta. En contraste los elementos dinámicos hacen referencia a las decisiones sobre el compromiso de recursos en los mercados internacionales y los resultados de esas decisiones es decir las actividades en el mercado internacional. En este orden de ideas en cuanto mayor sea la experiencia acumulada en el mercado mayor será el compromiso de recursos en el mercado internacional.

Por otro lado, Anderssen (1993) explica que el compromiso internacional, encuentra tres excepciones: 1. Cuando las empresas cuentan con gran cantidad de recursos se reduce el riesgo que supone los compromisos internacionales por lo que la internacionalización se da de forma acelerada. 2. En mercados estables y homogéneos, el conocimiento del mercado puede obtenerse por otras vías distintas de la experiencia, facilitando que la empresa disminuya el riesgo derivado de operar en el mercado internacional. 3. Cuando la empresa tiene significativa experiencia en mercados con condiciones similares a los internacionales, lo que le facilita trasladar y generalizar a nuevos proyectos la experiencia lograda en dichos mercados.

En particular Alonso (1994) destaca que la teoría

1. Ofrece una visión integral de todas las formas de internacionalización como opciones complementarias;
2. El proceso no se asocia con la posesión de ventajas específicas en un instante de tiempo, sino que evoluciona en el tiempo es dinámico.
3. La empresa es un agente capaz de generar estrategias de respuesta al entorno con base a sus capacidades directivas, lo que la acerca a un enfoque de dirección estratégica empresarial. A continuación, a través del siguiente cuadro se resumen las principales críticas que se han señalado para este modelo:

*Tabla 11 Limitaciones del Modelo Upsala*

Número	Autor	Limitación
1	Rodríguez (2004)	Los resultados obtenidos son diversos ya que la muestra la integran grupos pequeños de empresas suecas, finlandesas, noruegas y australianas.
2	Turnbull (1987) y Alonso (1993)	Se cuestiona su validez conceptual, la jerarquía de sus etapas y la suposición de niveles de compromiso internacional crecientes a medida que se avanza en el proceso.
3	Reid (1984)	El modelo asume que las empresas crean estructuras en los mercados a medida que aumentan su dependencia a estos sin tener en cuenta que en la toma de decisiones existen factores no ligados a la racionalidad.
4	Alonso (1993)	La secuencialidad del modelo se vuelve obsoleta si se tiene en cuenta la creciente homogeneización y las estrechas relaciones en los mercados internacionales.
5	Johanson y Mattson (1987)	Existe posibilidad de obtener recursos externos a través de redes de cooperación o formas contractuales como licencias, franquicias, <i>joint-ventures</i> , etc. Y el modelo sólo tiene en cuenta el desarrollo de recursos y conocimientos internos.
6	Andersen (1993).	El modelo no explica por qué comienza el proceso ni cuales son los factores que inciden en el paso de una fase a otra, el modelo no contribuye a su comprensión científica, y los resultados de la investigación empírica no sirven para corroborar ni para validar las hipótesis teóricas formuladas por lo que es incongruente teórica y operativamente.

*Fuente:* Elaboración propia, a partir de la revisión de los autores, (2018).

*Aporte Teórico.* El *U model* es el enfoque que mejor sustenta la diversificación al explicar que la entrada en los mercados internacionales tiende a realizarse en el mercado país psicológicamente más próximo del de origen debido a que este representaría un menor grado de incertidumbre para la empresa. Esta se expandiría hacia mercados cuya distancia psíquica fuera cada vez mayor. Por ende, es la teoría sobre la que se sustentará el presente estudio.



Adicionalmente sustenta las dimensiones alcance geográfico, acceso a mercados y adaptación cultural de la variable diversificación.

#### 2.2.4. Teoría de redes de la internacionalización

La internacionalización es el resultado de las relaciones entre empresas tanto en redes sociales como de negocio, esto es un resultado lógico de las redes ínter-organizativas y sociales de la empresa (Mitchell, 1969; Tichy, 1981; Weiman, 1989). A pesar de que existen estudios acerca de las relaciones (Ford y Rosson, 1982; Katsikeas y Percy, 1990), estas no han sido objeto de estudio habitual (Wilson y Moller, 1991).

De modo que las empresas inician involucrándose gradualmente en los mercados internacionales en la medida que se adquieren cualidades subjetivas, que acortan la percepción de riesgo de los mercados internacionales (Fayos, 2003). La empresa entonces teje relaciones entre empresas y personas interviniendo para fortalecer su poder de mercado y controlar su posición en el mercado internacional con base a las teorías del intercambio social y de la dependencia de recursos (Johanson y Mattson, 1988; Sharma, 1992; Johanson y Mattson, 1988; Axelsson y Easton, 1992).

En este sentido, en el sistema industrial se involucran empresas dedicadas a la producción y uso de productos o servicios de modo que unas empresas dependen de otras de manera interdependiente. Estas relaciones se les conoce como "*networks*" y la coordinación de las distintas firmas se realiza a través de las relaciones y a través de su posición dentro de la red. Estos *network* permiten a las empresas acceder a recursos, nuevos clientes, ideas de productos e información, disminuyendo los costes de transacción y aprovechando economías de alcance y de gama (Buckley y Ghauri, 1993). Desde este enfoque la internacionalización depende más de la interacción de los distintos miembros de la red que de las ventajas propias de cada empresa.

Martínez (2016) destaca la importancia de las relaciones e interacción social lo que exige en el empresario fluidez en la comunicación (conocimiento de varios idiomas), ampliación de contactos y redes personales (p. 25). No obstante, como limitaciones a este enfoque se señalan

las diferencias culturales y de objetivos, la lentitud en la toma de decisiones, la falta de confianza y la dificultad en obtener mejores resultados (Rodríguez, 2004).

*Aporte Teórico.* Este enfoque sustenta la dimensión experiencia de la variable factores humanos y la dimensión redes de la variable factores sociopolíticos.

#### 2.2.5. Teoría de la empresa basada en el conocimiento

Esta teoría sostiene que las empresas son organizaciones sociales dedicadas a la creación y transferencia de conocimiento interno, expresado económicamente en productos y servicios (Kogut y Zander, 1993; 1995), y que estas son más eficientes en dicha transferencia que los mercados. Ahora bien, la internacionalización de las empresas se fundamenta sobre la naturaleza de sus habilidades y conocimientos, frente a los fallos de mercado y costes de transacción. Así cuánto más complejo sea el conocimiento (debido a su dificultad para codificarlo) es más probable que las empresas creen subsidiarias en otros países para la venta de bienes y servicios (Rodríguez, 2004). En este sentido, las empresas son exitosas cuando captan los activos externos de información para incrementar su propio patrimonio de conocimiento, de modo que los directivos deben asumir las nuevas tecnologías para facilitar los procesos de reunir información y generar conocimiento (Knight y Liesch, 2002).

*Aporte Teórico.* Este enfoque sustenta la dimensión formación en la variable factores humanos y la dimensión capacidad comercial en la variable diversificación en cuanto hacer referencia al conocimiento de los acuerdos comerciales con que se debe contar en la organización.

#### 2.2.6. La internacionalización desde la perspectiva del empresario

Esta teoría centrada en el papel del emprendedor sostiene que la internacionalización es parte o consecuencia de la estrategia de la empresa que es influenciada por el empresario, a través de la introducción de cambios bruscos y rápidos en el proceso de desarrollo de la empresa

(Anderson, 2000). La internacionalización es una acción emprendedora, reconociendo que la visión del empresario domina muchas veces a los cálculos racionales en las acciones que intenta (Schumpeter, 1934).

Paralelamente las experiencias previas de los directivos influyen en la toma de decisiones en situaciones complejas y poca información como la internacionalización. De modo que al tener sus dirigentes visiones y experiencias diferentes sobre la internacionalización las empresas parecidas y en entornos similares responden de diferente manera (Johnson y Scholles, 1999).

Anderson (2000) identifica tres tipos de emprendedores que eligen una estrategia de internacionalización diferente en su modo de entrada y la elección del mercado de destino: *El emprendedor técnico* combina la introducción de nuevos productos, métodos de producción y fuentes de aprovisionamiento, elige el mercado de forma reactiva y es "empujado" hacia la internacionalización a través de su red de cooperación internacional. Sus modos de entrada son la exportación y la concesión de licencias en sectores emergentes o en crecimiento. *2. El emprendedor de marketing orientado a la apertura de nuevos mercados*; es proactivo y crea nuevos canales para llegar a los clientes. Sus modos de entrada son subsidiarias lo que requiere bastantes recursos, pero permite penetrar rápidamente en mercados emergentes o en crecimiento. Las preferencias personales y las redes de cooperación tienen más peso en la elección que los aspectos racionales; *El emprendedor reestructurador* enfocado en la reorganización de la industria, actúa en industrias en madurez que, en su mayoría son internacionales (Rodríguez, 2004).

*Aporte Teórico.* Esta teoría sustenta la variable factores humanos en cuanto hace referencia a las cualidades con que deben contar los empresarios para que puedan direccionar la estrategia de diversificación de mercados.

2.2.7. Otros modelos explicativos del proceso de internacionalización basados en la adopción de la innovación (I-Model)

Existen una cantidad de trabajos académicos que muestran la internacionalización como un proceso de innovación en las empresas, este enfoque se centra en la comprensión de la exportación como método de internacionalización básico para pequeñas y medianas empresas (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981; Martínez, 2016, p. 29).

*Aporte Teórico.* I-model sustenta la dimensión innovación en la variable factores sociopolíticos.

#### 2.2.8. Estrategias generales de entrada en los mercados internacionales

La elección del modo de entrada a los mercados internacionales ejerce una relevante influencia en el éxito empresarial futuro por tanto es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta una empresa (Rodríguez, 2004; Young et al, 1989). De modo que la estrategia de internacionalización puede implementarse a través de tres formas genéricas que varían respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer y los beneficios que podría conseguir; 1. exportación, 2. Inversión extranjera y 3. Sistemas contractuales o alianzas (Buckley, 1995).

*Aporte Teórico.* Las estrategias permiten dar a conocer un panorama general de otras opciones estratégicas de internacionalización de la empresa diferentes a la estrategia de exportación que es el tema central del presente estudio.

##### 2.2.8.1. Estrategia de exportación

Con relación a la exportación, la producción se realiza en el país de origen desde el cual se abastecen los mercados internacionales, ha sido contemplada tradicionalmente como el primer paso y el más sencillo para la entrada en los mercados internacionales, sirviendo como plataforma para futuras expansiones internacionales (Kogut y Chang, 1996).

Asimismo permite a la empresa conseguir determinados beneficios económico: 1. Ganancias relacionadas con las economías de escala y alcance (derivadas del mayor volumen

de ventas y producción, necesarias para atender a un mayor mercado); 2. La presencia en múltiples mercados internacionales puede llevar a las empresas a conseguir ventajas en términos de poder de mercado (Kim, Hwang y Burgers, 1993), 3. Ganancias derivadas de la diversificación de los ingresos (Ramaswamy, 1992); y 4. Se evitan los costes de establecer operaciones de fabricación en el país anfitrión (Grant, Jammine y Thomas, 1988). No obstante, los elevados costos de transporte y las barreras arancelarias pueden hacer que la exportación no sea la mejor opción. Además, un peligro adicional surge en el caso de tener que delegar actividades comerciales en agentes locales que pueden actuar en su propio interés.

Por otro lado, la actividad exportadora puede llevarse a cabo a través de procedimientos 1. directos o 2. indirectos. Se dice que el método exportador es 1. directo cuando la exportación la realiza la propia empresa y el método exportador es 2. indirecto cuando se efectúa a través de intermediarios esto es agentes u organizaciones de comercio exterior independientes, representantes, corredores o brokers o exportación "canguro" o *piggy-back*. Este método conlleva, en general, un menor volumen de inversión que los métodos directos, y también un menor riesgo asociado.

Por consiguiente, el método indirecto de exportación es ideal para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) debido a su escasez de recursos, proporcionando un acceso rápido a los mercados internacionales, con unos requerimientos mínimos de inversiones en capital, pero con la oportunidad de ganar una valiosa experiencia internacional (Lu y Beamish, 2001)

En síntesis, la exportación es una buena opción cuando la empresa es pequeña y no cuenta con los recursos para producir en el exterior o cuando no es recomendable la producción en el exterior por riesgo político, falta de atractivo en el mercado o incertidumbre de las expectativas (Rodríguez, 2004).

#### *2.2.8.2. Sistemas contractuales*

En relación con los sistemas contractuales o formas de inversión indirecta, son aquellos en los que no se genera aporte de capital de la empresa originaria ellos pueden ser licencias y franquicias (Navas y Guerras, 1998).

### *Licencias*

Consiste en un arreglo en el que un licenciatario extranjero adquiere derechos de propiedad industrial sobre tecnología del producto, proceso o marca para elaborar los productos de una empresa en su país. Como ventaja se asocia que la empresa no tiene que asumir costos y riesgos de apertura en un mercado extranjero, ideal para empresas con pocos recursos o que no desean comprometer recursos financieros importantes en mercados desconocidos o con riesgo elevado. Como desventajas se encuentran la autorización del uso del *know how* a otras empresas sobre el que sustenta su ventaja competitiva y no facilita un control sobre las funciones de fabricación, marketing o estrategias por lo que no es sugerida para empresas que buscan un grado óptimo de coordinación o integración internacional (Rodríguez, 2004)

### *Franquicias*

Es una alternativa ampliamente usada en el sector servicios, a través de esta se transfiere un conjunto de recursos que incluyen el sistema de organización de la producción y el programa de mercadotecnia (Alonso, 1994), así la empresa que obtiene la franquicia debe cumplir estrictas normas del *modus operandi* del negocio. La empresa que concede la franquicia suministra a la que lo adquiere la tecnología suficiente para desarrollar su negocio en el exterior. De este modo, quien obtiene el contrato obtiene una ventaja competitiva al acceder a información que difícilmente de otra manera podría obtener, y quien lo otorga, consigue el ingreso a un mercado exterior con una inversión muy mínima y con la expectativa de ahondar en el conocimiento del nuevo mercado.

#### *2.2.8.3. Inversión directa en el exterior*

Con relación a la inversión directa en el exterior consiste en una inversión de capital por parte de la empresa en el exterior a través de redes propias o filiales de ventas dentro de sus ventajas se encuentran que minimiza riesgos relacionados a las transacciones a través de la internalización de los mercados (Rugman, 1982), facilita la obtención de ventajas basadas en la localización (Kogut, 1985) como mano de obra competitiva, el acceso a recursos críticos

(Deeds y Hill, 1998) y desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades que incrementan su competitividad internacional (Shan y Song, 1997).

Aunque la inversión directa en el exterior compromete mayor cantidad de recursos que la exportación o los contratos, lo que implica un riesgo mucho mayor, debido a la dificultad por recuperar dichas inversiones, y una menor flexibilidad de comportamiento frente a situaciones de inestabilidad política o de fluctuaciones en el mercado. Según la inversión directa en el exterior se realice puede ser a través de filiales propia en solitario o de manera conjunta con otro socio en *joint-ventures*.

### *Empresas conjuntas (joint-ventures)*

La empresa conjunta o *joint-venture* internacional es una compañía poseída por dos o más empresas de diferente nacionalidad, generalmente motivadas por presiones políticas como la obligación de fabricar en el país de los productos que se importan (Rodríguez, 2004). Dentro de sus ventajas se destacan que se comparten riesgos económicos y políticos, y se convierte en una fuente de aprendizaje de los conocimientos del socio local sobre el mercado anfitrión. No obstante, sus desventajas se derivan de la escasez de control sobre su *Know how*, problemas de gestión, y dificultades para el control estricto sobre las subsidiarias.

### *Subsidiarias propias*

Consiste en la creación de unidades productivas propias para la atención de mercados locales desde sus propios países, a diferencia de la empresa conjunta en la subsidiaria se tiene el control total sobre las operaciones (Rodríguez, 2004). Es una alternativa ideal para cuando la ventaja competitiva se encuentra en el control de determinadas habilidades tecnológicas por ser una forma de reducir el riesgo de perder el control, y cuando la empresa necesita una coordinación estratégica global o se requiera aprovechar ventajas en costos. En cualquier caso, es una alternativa costosa, existen riesgos derivados del desconocimiento del nuevo mercado y puede generarse dificultad generada por la necesidad de unir culturas corporativas diferentes.

Para finalizar, cada una de las formas de entrada a los mercados internacionales tiene pros y contras que deben ser evaluados por dirección de la empresa de acuerdo con sus capacidades y características propias. Si es preciso insistir que un mayor control de la operación internacional exige el compromiso de una mayor cantidad de activos en el exterior, que repercutirá en una amplia presencia y un conocimiento más acertado del mercado (Durán, 2001a).

#### 2.2.9. Empresas multinacionales

Las empresas multinacionales han sido objeto de estudio desde diferentes corrientes: su desarrollo (Buckley, 1976), sus problemas organizacionales y de mercadeo (Mason, Miller, y Weigel, 1975; Cateora y Hesss, 1975), sus estrategias (Brooke y Remmers, 1979) entre otros, lo que ha llevado a ser considerada el paradigma de empresa internacional por excelencia.

Al respecto la empresa es multinacional, cuando realiza actividades de su cadena de valor en más de un país (Vidal, 2000). De modo que existen distintos niveles o grados de multinacionalidad que se vinculan tanto del número de países donde actúa como de la importancia que tienen las actividades de la cadena de valor que realiza en el exterior respecto de las del interior. Cabe destacar que las empresas multinacionales son principales agentes del comercio y desarrollo económico internacional y aportan gran parte de la producción mundial.

En contraste al actuar la empresa en numerosos países hace que está enfrente grados de complejidad derivado de las características propias del país, sistemas culturales, jurídicos, políticos y económicos disimiles y la coordinación de sus actividades situada en diferentes países (Rodríguez, 2004).

Un aspecto clave de la empresa multinacional es su experiencia dado que esta se puede aplicar a otras empresas para ingresar a nuevos mercados internacionales, en este sentido se da origen a capacidades nuevas y se asiste en la adaptación de recursos intangibles (Delios y Beamish, 2001). Ahora bien, al referirse a mercados emergentes las empresas deben adaptarse a las condiciones del mercado local en vez de aplicar estrategias domésticas tradicionales (Wright, Lockett y Pruthi 2002).



*A manera de conclusión.* En los apartados anteriores se ha podido comprender las principales teorías que soportan el comercio internacional, la internacionalización de las empresas y el fenómeno exportador. En definitiva, sobre la base de la revisión documental, se puede concluir que el intercambio de bienes y servicios entre diferentes países requiere que las empresas se encuentren dotadas de los factores financieros, humanos y sociopolíticos pues a mayor dotación de factores mayor será la probabilidad de diversificar sus exportaciones a mayor número de mercados. Entendiendo que el comercio internacional se desarrolla en un contexto país en el siguiente capítulo se observa las principales particularidades que enmarcan el fenómeno exportador en México y la región de Nuevo León.

## **CAPÍTULO III. DESARROLLO HISTÓRICO, ACTORES Y RASGOS BÁSICOS DE LAS EXPORTACIONES EN MÉXICO**

### **3.1. Introducción**

El presente capítulo tuvo por objetivo describir el contexto histórico, actores y generalidades del fenómeno exportador en México con acentuación en Nuevo León. Lo que permite el entendimiento del contexto en el que se desarrolla la diversificación de exportaciones de alimentos, bebidas y tabaco, pudiendo apreciar las interrelaciones entre los diferentes actores y la evolución del fenómeno exportador.

En este capítulo se aprecia la dinámica de las exportaciones puntualmente en México y Nuevo León, teniendo en cuenta que el contexto geográfico que contiene el fenómeno exportador condiciona las particularidades como en términos comerciales los acuerdos comerciales firmados por México dan acceso preferencial a los productos de Nuevo León a una cantidad de mercados exteriores, y el marco institucional puede incidir en la promoción de las exportaciones a mayor cantidad de destinos.

En cuanto a la estructura del capítulo en una primera parte se aborda el desarrollo histórico de las exportaciones en México y Nuevo León, seguido la distribución sectorial de las exportaciones en México y Nuevo León, los organismos de promoción comercial en México, y la diversificación de exportaciones en México.

En síntesis, las particularidades de la región y su proximidad geográfica al estado de Texas en Estados Unidos inciden en el comportamiento geográficamente concentrado de sus exportaciones, situación que es confirmada más adelante en la fase cualitativa de los expertos. Aspectos históricos como la migración y la guerra civil en Estados Unidos generaron un crecimiento escalonado en la región que le permitieron a Nuevo León destacarse a nivel nacional.

No obstante, a pesar de que México ha firmado una cantidad de acuerdos comerciales se observa el aprovechamiento de unos pocos, la falta de acompañamiento gubernamental ha obligado a que la iniciativa privada desempeñe un papel fundamental en la promoción de

exportaciones de las empresas de la región a nuevos mercados que ofrecen un abanico de oportunidades comerciales para las diferentes industrias presentes en la región.

### **3.2. Desarrollo Histórico de las Exportaciones**

#### **3.2.1. México**

Postula Quiroga Lam (2014) los primeros registros sobre el comercio exterior en México se remontan a mediados del Siglo XIX, las primeras exportaciones se dieron después que México salió de su estado de insolvencia, por las guerras de reforma y las disputas por la presidencia de la república.

Después de la recesión mundial de 1929, México embarcaba mercancía a sus seis socios Estados Unidos, España, Bélgica, Reino Unido, Francia y Alemania, como fríjol, maíz, cacao, henequén y otras fibras duras, vainilla, maderas finas, guayule, hule y chicle, tomate rojo, calabacita y aguacate. Pero, fue hasta 1986, que el gobierno de México decidió solicitar la adhesión al GATT, lo que fue el inicio de la sustitución de importaciones y del nuevo modelo de apertura y globalización.

De acuerdo con el Centro de Estudios Estratégicos ITESM (1993) los márgenes de ganancia de las actividades de exportación aumentaron durante los 80's por el efecto conjunto de la reducción de los salarios medios reales en el sector manufacturero, del orden de 25% en promedio entre 1983 y 1989 (en dólares se abarató la mano de obra en 33%) y la depreciación del peso en un 25% en términos reales, en el mismo periodo.

El entorno internacional fue más favorable a partir de 1983. Las exportaciones mundiales que constituyen un indicador del volumen transado en el comercio mundial crecieron a una tasa media anual de más del 10%, sobre todo a causa de la expansión del comercio de manufacturas. Parte de este asombroso resultado se finca en el rápido crecimiento de la economía norteamericana durante este periodo.

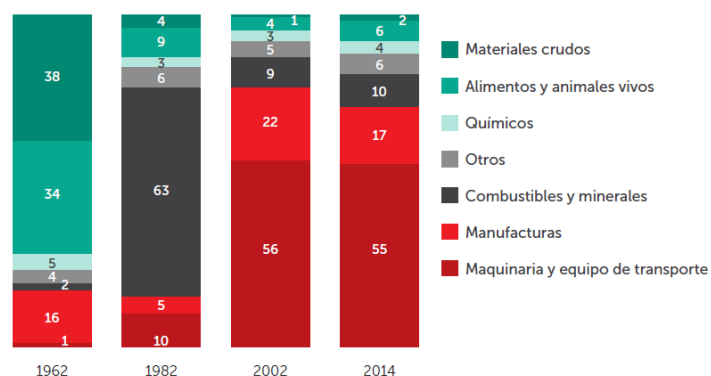
El efecto conjunto de estas variables condicionó la orientación de las estrategias de las empresas de México hacia la exportación; formaron, de tacto, un sesgo exportador. El resultado más evidente fue la acelerada expansión de las exportaciones de manufacturas, cimentado en el dinamismo de las ventas a un gran mercado de destino: los Estados Unidos y en la aparición de tres industrias líderes: la de vehículos de transporte, productos metálicos, maquinaria y equipo, y la química. Las exportaciones de las empresas de Nuevo León representaron, en 1989, casi el 4% de las exportaciones totales, y casi el 8%, si se excluyen las exportaciones de PEMEX. Para 1991, estos porcentajes fueron de 5% y 7%, respectivamente.

Considerando de manera conjunta las variables de dinamismo y volumen de las exportaciones, sobresalen las empresas que exportan productos metálicos y autopartes, así como las de productos químicos, tiene una alta razón de exportaciones a ventas. Este subconjunto de empresas forma el núcleo competitivo del estado de Nuevo León, aunque algunos analistas dejarían fuera a las empresas con un alto nivel de importaciones (ya sea porque generan un saldo negativo en su balanza particular, porque la razón de importaciones a ventas sea alta o porque la razón de importaciones a exportaciones sea elevada). La racionalidad de dejar fuera a dichas empresas radica en que las empresas de este tipo tienen poco efecto multiplicativo con otras empresas del estado, ya que operan con un bajo grado de integración de insumos nacionales.

La industria maquiladora de exportación en México es una actividad manufacturera o de servicio que opera al amparo de un sistema aduanal simplificado de importaciones temporales, primordialmente para fines de exportación. Tuvo sus inicios en México en 1965, como un proyecto alternativo de industrialización para la frontera norte, y como consecuencia de la desocupación masiva ocasionada por la terminación del Programa de Braceros que desempleó a miles de trabajadores. No obstante, las expectativas planteadas por el Programa de Industrialización Fronteriza respecto a la temporalidad de esta industria, la maquiladora pasó a ser el centro de la política industrial de la región fronteriza del norte en la década de los setenta, y actualmente el propósito principal de la industria maquiladora de exportación reside en hacer que esta industria sea punta de lanza en el desarrollo regional y una de las principales fuentes de divisas.

La composición de las exportaciones mexicanas ha pasado de ser una economía prácticamente cerrada que exportaba materiales textiles y ganado durante la década de los sesenta a ser una economía abierta especializada en maquinaria, equipo de transporte y productos manufacturados de alta tecnología. En los años ochenta México se convirtió en una potencia petrolera siendo el 60% del total de sus exportaciones. La apertura comercial derivada del Tratado de Libre Comercio en los años noventa cambió la estructura productiva y la vocación exportadora del país. Hacia 2002, el 56% de las exportaciones eran de maquinaria y equipo de transporte y 17% de otros productos de manufactura. Al interior de la industria manufacturera también cambiaron las capacidades de complejidad y sofisticación de los productos. Datos del Banco Mundial muestran que en 1990 8.4% de las exportaciones de ese sector eran de alta tecnología mientras que 10 años después la cifra llegó a 22.4%, actualmente se mantiene en casi 16%.

Ilustración 1 Composición de las exportaciones de México como porcentaje del total de las exportaciones.



*Fuente:* Instituto Mexicano para la Competitividad, (2016).

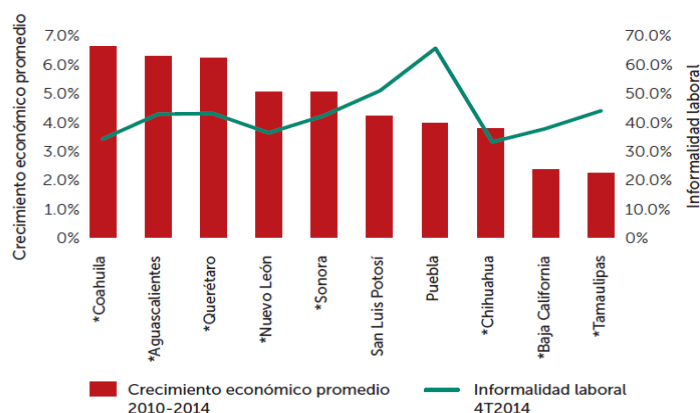
México es una economía que ha transitado constantemente hacia la apertura comercial. El valor de las exportaciones mexicanas representaba 51 mil 886 millones de dólares en 1993, mientras que para el año 2015, este valor alcanzaba 380 mil 623 millones de dólares. En términos concretos, de acuerdo con información de la Secretaría de Relaciones Exteriores, México cuenta con 12 Tratados de Libre Comercio con 46 países. Agrega Quiroga Lam (2014) para el 2012 México ya había firmado doce tratados de libre comercio con cuarenta y cuatro

países, que da acceso preferencial a un mercado latente de exportación de más de 1000 millones de consumidores, que equivale al 75% del PIB mundial (p.31).

No obstante, esta amplia red de acuerdos y el gran número de clientes potenciales, históricamente el comercio exterior mexicano ha estado concentrado en la economía estadounidense. En 1995, 83.3% de las exportaciones mexicanas se dirigían a Estados Unidos; en 2005, éstas representaban 85.7% de las exportaciones totales mexicanas, y en 2015, el 81.2% de las mismas. A partir de este panorama nace la importancia de contar con la infraestructura física adecuada para aprovechar las ventajas de la libertad comercial.

Por otra parte, no todos los estados tienen vocación exportadora. Quintana Roo, por ejemplo, se ha desarrollado a partir de los servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas; 22.1% de la actividad económica en el estado se debe a este sector, mientras a nivel nacional representa únicamente 2.1% de la actividad económica total. De cualquier forma, si bien es cierto que la vocación exportadora no es una característica única para el buen desempeño económico, sí se convierte en un factor importante por el atractivo comercial. Entre los 10 estados con mayores exportaciones como porcentaje de la producción estatal entre 2010 y 2014, 6 se encuentran también entre los 10 estados con las tasas de crecimiento económico más altas durante el mismo periodo, y 8 de ellos entre aquellos con las tasas de informalidad más bajas del país. La libertad comercial genera competencia, eleva la calidad de las mercancías y permite que únicamente aquellas empresas más competitivas se mantengan en el mercado, mismas que generan empleos formales. Este es el tipo de factores que incrementan la productividad.

Ilustración 2 Estados con mayores exportaciones como porcentaje de PIB estatal



*Fuente:* Instituto Mexicano para la Competitividad, (2016).

De acuerdo con Quiroga Lam (2014) la importancia de las exportaciones mexicanas radica en su enorme monto, pero también por su impacto en la economía nacional, sus efectos directos en: empleo, ingresos personales y nacionales, y aporte al gasto público. Facilitando el crecimiento y desarrollo económico, que redunda en un mejor nivel de ingresos para sus habitantes (p.32).

### 3.2.2. Nuevo León

De acuerdo con Quiroga Lam (2014) segmentando la industria en productos livianos (alimentos, textiles y vestido, calzado, madera y muebles, papel y manufacturas de papel e imprenta), la industria de Nuevo León crecía notablemente a la vez que se transformaba de importancia relativa de livianos a una mayor preponderancia de productos intermedios (químicos, hule y plástico, metálica básica, material y artículos eléctricos, automotriz y transporte y de capital maquinaria no eléctrica). El 70% de la producción industrial de la década de los sesenta se concentraba en: productos de tabaco, metálicas básicas, minerales no metálicos y alimentos y bebidas. Es evidente entonces que en esas industrias se desarrolló una capacidad productiva suficiente para satisfacer la demanda nacional y pensar en exportar sus

excedentes a otros mercados, resultado de la visión, el trabajo, dedicación e ímpetu de los empresarios de Nuevo León.

Cabe destacar que entre las más importantes industrias desarrolladas con capital nacional o con alguna coinversión de inversión extranjera se encuentran: fundición y productos de acero y aluminio, cemento, auto partes, cerveza y bebidas embotelladas, lácteos, productos químicos, materias primas y fibras sintéticas para vestido, cables conductores y transformadores para electricidad y automotrices. Quiroga Lam (2014) destaca como factores de éxito del caso exportador de Nuevo León:

*Tabla 12 Factores de éxito exportador en Nuevo León*

- 
- \*Posición geográfica: vecindad (a sólo 200 km por carretera) del poderoso estado de Texas (por su PIB ocuparía el 10° lugar de las economías del mundo).
  - \*Plataforma industrial vigorosa
  - \*Oferta de recurso humano educado: obreros, técnicos e ingenieros.
  - \*Salarios relativamente bajos respecto a Estados Unidos.
  - \*Red ferroviaria y carreteras sur-norte.
- 

*Fuente:* Quiroga Lam (2014), p. 47.

Destaca Quiroga Lam (2014) infraestructura para la instalación de plantas industriales permitió la instalación de empresas a finales de siglo XIX y las que se multiplicaron en el periodo de desarrollo industrial más prolífico en la historia de México. Otros factores fueron como la red de agua potable que se instaló para abastecer Cervecería Cuathemoc y la red de gas natural para la industria del acero, vidrio y minería.

Agrega, Quiroga Lam (2014), la segunda guerra mundial aunada a la vecindad con Estados Unidos favoreció el surgimiento industrial en el noreste mexicano, permitió el surgimiento y crecimiento de la industria pesada tales como acero, cemento, y vidrio, así como las livianas de consumo final: alimentos, vestido, muebles. Sirvieron para abastecimiento de la guerra como para sustituir a las industrias estadounidenses que suspendieron la producción de bienes de consumo para concentrarse en productos bélicos.



Derivado de ello inicio el suministro de productos, generando una evolución industrial inesperada y despertando expectativas de expansión que de no haber sido por la guerra a lo mejor no se hubiese dado de la misma manera. Adicionalmente a su posición geográfica y la visión empresarial de los regiomontanos desde el siglo XIX, explican la expansión industrial por encima del promedio nacional.

Cabe destacar el liderazgo del francés Santiago Clairond-Desdieu impulsor del Tecnológico de Monterrey y los grupos empresariales CAINTRA y COMCE, genero un consorcio industrial de proyección mundial. Lo que suscitó una imagen de Monterrey como centro industrial, productivo y uno de los primeros con visión internacional.

Monterrey al contar con las industrias para abastecer el mercado estadounidense y su cercanía geográfica, empujo a los precursores a buscar maquinarias, insumos y tecnología en Estados Unidos y Europa, que le permitió desarrollar la capacidad para producir las primeras exportaciones manufactureras, que desencadeno en el potencial exportador que persiste hasta el presente, con un crecimiento anual del 8%.

Los forjadores de las grandes empresas nacientes desde finales del siglo XIX hasta la mitad del siglo XX, se ubican en la producción de cerveza (Cuauhtémoc-Moctezuma); vidrios y cristales (Vitro), siderurgia y lámina galvanizada (Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey y Ternium); cemento (Cementos Hidalgo, Cementos Monterrey y Cemex); galletas y masa de maíz (Gamesa y Maseca); productos de papel (Copamex); productos químicos (Cydsa); impermeabilizantes (Protexa); cables eléctricos de cobre (Xignux) y cajas y chasis automotrices (Proeza).

En 1954 González Garza director ventas y relaciones públicas de Industrias del Vidrio, fue responsable de la misión comercial para los mercados de: Cuba, Haití, Republica Dominicana, Puerto Rico, en 1955 a Jamaica, Curazao, Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador y los países de Centroamérica. En 1957 visitó Holanda, Inglaterra, Bélgica para más tarde estudiar métodos de exportación en Suecia, Noruega, Dinamarca, Suiza, Israel y Bélgica (p. 77).

En octubre de 1986, decidió aprovechar en sus actividades de promoción, la infraestructura construida en más de ocho décadas de experiencia industrial, la existencia de universidades y centros de capacitación, y la larga permanencia de empresas transnacionales

en el estado; mediante un programa gubernamental de apoyos e incentivos, a través de la Comisión de Fomento Industrial a la Industria y de Exportación. Como brazo ejecutivo de la comisión se constituyó el fideicomiso Proexport-Nuevo León, en enero de 1987, el cual se reestructuró posteriormente con la participación de Bancomext.

Otro de los esfuerzos que el gobierno del estado de Nuevo León ha realizado para fortalecer la industria maquiladora, ha sido el promover la zona de Colombia y contar con un puente internacional, necesario para tener una mejor movilización de materias primas. Además, Nuevo León cuenta con 16 parques industriales, nueve de ellos pertenecen a la iniciativa privada y el resto son del sector público, estos últimos cuentan con una superficie de 1,005 hectáreas.

Los sectores más desarrollados en la Industria maquiladora de exportación en Nuevo León son la electrónica, autopartes y del vestido, que en conjunto representan el 34 por ciento de su totalidad. El 66% restante lo constituyen los sectores más tradicionales, como: productos alimenticios, materiales para baño, juguetes de plástico, etc. Los municipios con mayor actividad en el régimen de maquila se encuentran ubicados en el área metropolitana de Monterrey, destacando: Guadalupe, Apodaca, San Nicolás de los Garza, Santa Catarina y Monterrey.

Alrededor de 45 empresas regiomontanas que participan activamente en la economía de Nuevo León. Hylsa, empresa siderúrgica y principal subsidiaria del Grupo ALFA, destacaba por su participación del 13% de la participación de las demás empresas neoleonesas. De acuerdo con HubSpot (2016) en el sector automotriz destaca, a 2016 se instaló la planta de la multinacional KIA, en Pesquería, Nuevo León. Se estima que, en el largo plazo, la derrama económica sea de 1,500 millones de dólares gracias a la cadena de proveedores asociados a la planta. El 80% de los autos producidos en la planta se van a exportar a alrededor de 80 países, incluyendo Estados Unidos, Canadá y América Latina.

*En relación con las competencias globales de las Mipymes en Nuevo León.* De acuerdo a ProMéxico (2013) existen en México cuatro millones de micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industriales, comercio y servicios, de las cuales el 83% no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior (PROMEXICO, 2013).

Con respecto a las competencias globales para impulsar las exportaciones en un estudio, Molina, Blanco y Martínez (2015), realizado a dieciséis Mipymes del del Worl Trde Center Nuevo León, encuentran que el 62.5% de los administradores encuestados corresponde a hombres y el 37.5% restante a mujeres; el 81.25% tienen más de 36 años de edad, el 25% tiene menos de 1 año y un 50% más de 5 años de trabajo en la empresa actual; todos son los dueños, o los administradores generales. En relación con las empresas encuestadas son en su mayoría empresas de servicios que corresponde a los sectores de finanzas, construcción, transporte, servicio al comercio internacional, de tecnología y servicios de salud, y el 70% corresponde a pequeñas empresas.

El estudio revela que los administradores tienen algo de conocimiento de la historia y geografía mundial y conocimiento de los problemas económicos y políticos globales, pero desconocen las opciones de proveedores en otras partes del mundo. Tienen habilidad de colaborar e interactuar con personas de otras culturas, pero están desprovistos de redes de negocios de otras culturas. Los administradores encuestados manifestaron, reaccionar sin prejuicios a las diferencias culturales y reconocer que su punto de vista del mundo no es universal y deseo de vivir en otra parte del mundo. Los administradores aseguraron haber ganado algo de experiencia con viajes de corto plazo al extranjero, pero no utilizan otro idioma más del 25% del tiempo de trabajo.

### **3.3. Distribución Sectorial de las Exportaciones**

#### **3.3.1. México**

De acuerdo con INEGI (2016) el tipo de bien exportado entre 2000-2016 fueron bienes de uso intermedio seguido de bienes de capital. A 2016 el modo de transporte mayormente utilizado para exportaciones fue el carretero con el 65%, seguido del marítimo con el 17% y el ferroviario con 13%. El 70% de las exportaciones mexicanas en 2016 correspondían a vehículos terrestres y sus partes, máquinas y material eléctrico y aparatos mecánicos, calderas y partes. El 41% de las empresas correspondían a medianas, el 22% a pequeñas, el 16% y el 21% a macroempresas. De las cuales las macroempresas les corresponde 86% de los ingresos en millones de dólares.

En relación con las cinco principales entidades federativas en ingresos en millones de dólares corresponden a Chihuahua (40.3), Baja California (38.4), Coahuila (36.2), Nuevo León (34.5) y Tamaulipas (26.3). Las exportaciones manufactureras por entidad federativa 13% correspondieron a Chihuahua, seguida de Baja California 12%, Coahuila 12% y Nuevo León (11%).

### 3.3.2. Nuevo León

De acuerdo con cifras de Data Nuevo León de la Secretaría de Economía y Trabajo (2020, b), los sectores con mayor actividad exportadora son en su orden: Equipo de transporte, equipo de generación eléctrica, electrodomésticos, Computación, comunicación y navegación, productos metálicos, maquinaria y equipo, alimentos, bebidas y tabaco, productos químicos, metálicas básicas, y minerales no metálicos (Secretaría de Economía y Trabajo-Nuevo León, 2020,B).

De acuerdo con un informe de la Fundación Produce Nuevo León, A. C. (2009) las exportaciones de ganado en pie han tenido un incremento considerable entre 2003-2007 mostrando una considerable recuperación a partir del año 2003 cuando se tuvo la menor exportación. Así durante el 2007 en Nuevo León, las exportaciones agroalimentarias representaron el 3.8% de las exportaciones totales del Estado y las importaciones agroalimentarias el 7.1% de las importaciones totales del estado.

Con respecto a la localización de industrias con base en las cadenas de valor, se puede distinguir que en la región Norte se tiene la participación más importante del empleo orientado a electrónica, automóviles y prendas de vestir, la región la Capital destaca en la concentración de empleo en química y alimentos procesados (Villarreal, Mack y Flores, 2016).

De acuerdo con Ramírez (2003), el sector exportador maquilador permanece como un sector altamente desarticulado de la economía nacional debido a la limitada proveeduría nacional, ya que en promedio se compra no más del 3% de componentes, insumos y materiales de los proveedores mexicanos locales.

Postula Medellín et al (2017) esto significa, por ejemplo, que los insumos, las habilidades y las capacidades técnicas que posee la región de la Frontera, que son utilizadas

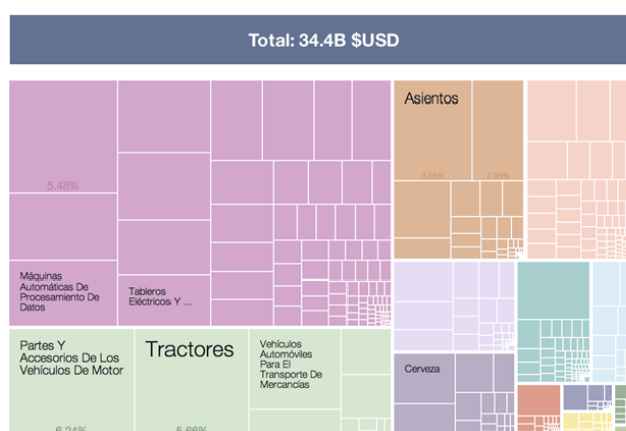
en la industria exportadora de Equipo de Cómputo, son muy similares a las que usan las industrias de Fabricación de Muebles, Productos Metálicos, Madera, Imprenta, Papel y Plástico y Hule, por lo cual, también estas tienen ventaja comparativa. Las industrias que no están presentes en esta conectividad con la industria exportadora de Equipo de Cómputo son: Alimentos, Bebidas, Productos No Metálicos y Metálicas Básicas. Esto podría significar que existe capacidad potencial de diversificación exportadora en esas industrias a partir de los conocimientos y capacidades prevalecientes en la región. Asimismo, para esta región, el subsector de Equipo de Cómputo es el que reporta el mayor indicador de centralidad, lo que implica la importancia de esta industria en la interactividad de la región.

Agrega Calderón y Mendoza (2000) la actividad económica del norte del país ha tendido a convertirse en el eje dinámico del modelo actual de crecimiento industrial fundado en las exportaciones manufactureras. Entre las principales características de este proceso se destacan: La creciente proporción de las exportaciones de los estados del norte en el total de exportaciones manufactureras del país y la participación creciente de las exportaciones provenientes de la Industria Maquiladora de Exportación - IME, La creciente expansión de la IME en el territorio nacional y expeditamente en los estados de la frontera norte del país. A este proceso ha correspondido una distribución espacial asimétrica donde la mayor parte de las plantas se concentra en la zona fronteriza norte. Asimismo, se ha observado una estructura salarial per cápita heterogénea, donde los salarios pagados por la IME en la región fronteriza norte son más elevados que en otras regiones del país. La IME se caracteriza por ser un "enclave productivo exportador", con un limitado encadenamiento productivo "hacia atrás" y nulo "hacia adelante". Por esta razón la vinculación real de la IME con la economía nacional se da a través del mercado laboral y los ingresos de divisas.

De manera comparativa Hausmann, Cheston y Santos (2015) aseguran que Nuevo León exporta casi 100 veces más que Chiapas—y crece a una tasa mayor (10,8%). Sin embargo, el contraste principal en sus economías se encuentra en la composición y concentración. Las exportaciones de Nuevo León están distribuidas en tres áreas: maquinarias y materiales eléctricos (41,6%; 14.300 millones de dólares); transporte (19,0%; 6.530 millones); e instrumentos y manufacturas misceláneas (10,5%; 3.620 millones). Nuevo León tiene

presencia en los sectores que requieren de conocimientos más complejos, que pocos estados son capaces de hacer. A su vez, como se puede apreciar en los Gráficos 4.1 y 4.2, dentro de estas grandes categorías existe un alto grado de atomización o diversidad entre y dentro de los sectores. Nuevo León no sólo es capaz de hacer cosas mucho más sofisticadas que Chiapas, sino que también es capaz de hacer una variedad de productos mucho mayor que Chiapas.

Ilustración 3 Exportaciones por producto de Nuevo León 2013



*Fuente:* Hausmann, Cheston y Santos (2015).

Agrega INEGI (2012) las principales actividades exportadoras de Nuevo León representaron en su orden: Equipo de transporte (46%), equipo de computación y comunicación (10%) e industrias metálicas básicas (9%).

A 2019, de acuerdo con DataNuevoLeón, (2020) las principales actividades exportadoras de Nuevo León representaron en su orden: Equipo de transporte (35.9%), Equipo de generación eléctrica (16.8%) y Electrodomésticos (8.9%). Se observa una fuerte representación de la industria pesada en las exportaciones regiomontanas.

Tabla 13 Participación de los sectores en las exportaciones 2019

Sector	Valor en Millones de Dólares	Participación (%)
Equipo de transporte	15.2	35.9
Equipo de generación eléctrica	7.1	16.8
Electrodomésticos	3.8	8.9

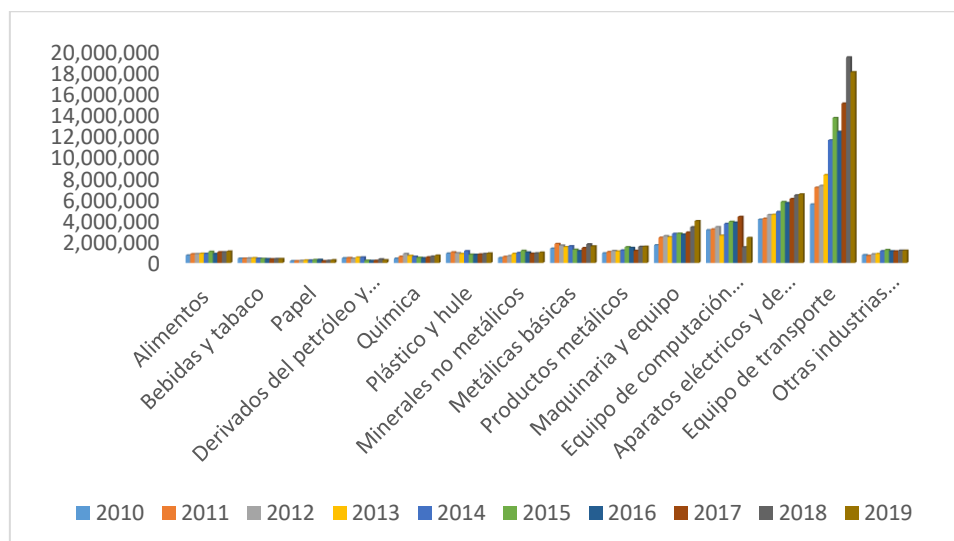
Equipo Electrónico	3.6	8.5
Productos Metálicos	3.1	7.4
Maquinaria y Equipo	2.1	5.0
Alimentos, bebidas y tabaco	2.3	5.3
Otros	5.1	12.1

---

*Fuente:* DataNuevoLeón, (2020, b).

La industria de alimentos, bebidas y tabaco participa con el 4% del total de las exportaciones de Nuevo León, la industria pesada históricamente y en la segunda década del XXI se comporta como la de mayor crecimiento en el estado.

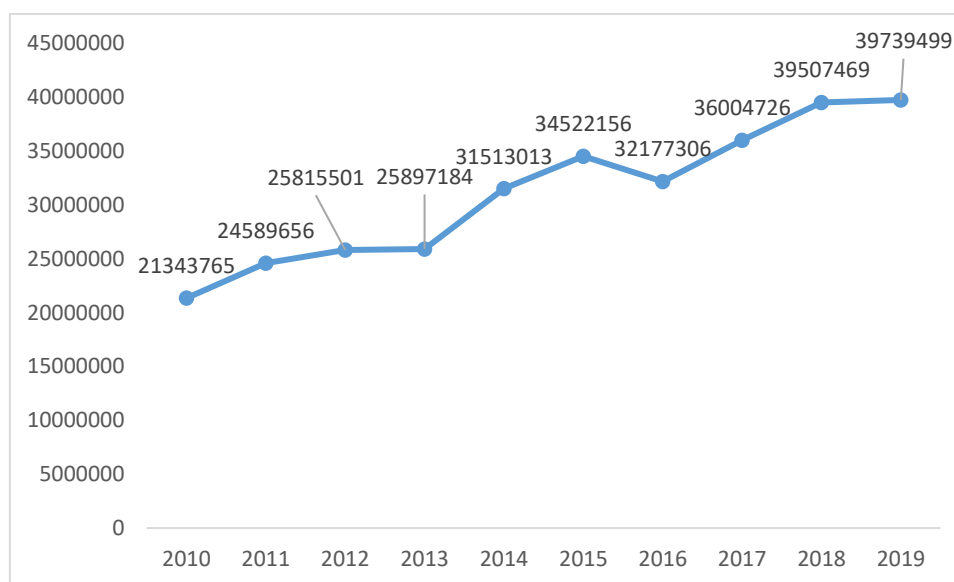
Ilustración 4 Exportaciones totales de Nuevo León por Sector de Actividad Económica 2010 - 2019 en Millones de USD



Fuente: INEGI, (2020). Nota: Datos en millones de dólares americanos.

Las exportaciones totales de Nuevo León en la segunda década del XXI tienen una tendencia al alza, con valles en 2012 y 2013 pero con un crecimiento sostenido e incremental. Justificado en la dinámica industrial y los factores de éxito anteriormente comentados.

Ilustración 5 Exportaciones Anuales Nuevo León 2010-2019



Fuente: INEGI, (2020). Nota: Datos en millones de dólares americanos.



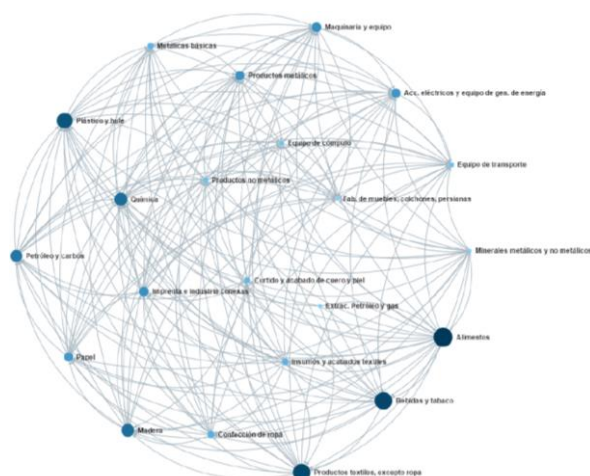
### **3.4. Las exportaciones de alimentos, bebidas y tabaco en México y Nuevo León**

#### **3.4.1. México**

La regulación y el sistema fiscal sigue siendo un obstáculo importante para el sector exportador de alimentos, bebidas y tabaco, ya que es necesario homologar legislación sobre productos destinados al consumidor final como lo son los alimentos con su contraparte en el mercado de destino. Ya que se requieren cumplir condiciones de sanidad e inocuidad de la legislación mexicana y extranjera (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2016, p. 46).

El sector exportador ha sido uno de los principales motores de crecimiento en México y en la región Noreste, con base en las cadenas de valor se distingue en la región noreste la concentración de empleo en alimentos procesados. Medellín et al (2017) destaca que entre 2007 -2013 las actividades relacionadas con manufactura han sido las que se han comportado con mayor dinamismo incluyendo alimentos. Para el caso de Nuevo León el sector de alimentos destaca por su nivel de sofisticación de las exportaciones. Al realizar un análisis de redes encontraron que la industria de alimentos, bebidas y tabaco es la que tiene el indicador de *betweenness centrality*, más elevado lo que implica que un papel importante de esta en la conectividad con el resto de los sectores y en la región noreste, se podría tener un potencial de diversificación de exportaciones relacionado con la industria de Alimentos, Bebidas y tabaco.

### Ilustración 6 Análisis de Redes con POLINODE



*Fuente:* Medellín, Flores y Villareal (2017), p. 170.

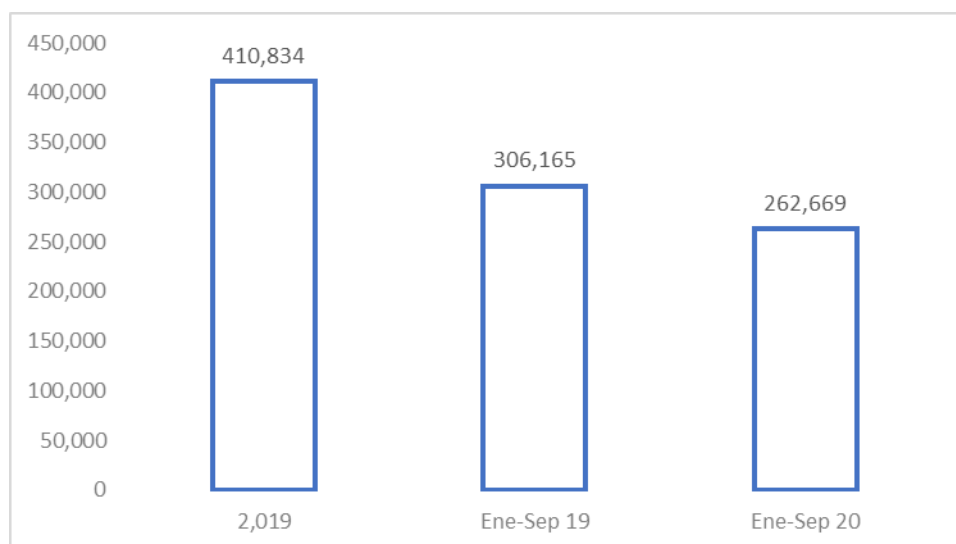
Tabla 14 *Exportaciones Mexicanas de Alimentos, Bebidas y Tabacos en millones de dólares americanos 2019-2020*

Concepto	Anual 2019	Ene-Sep 2019 (A)	2020 (B)	Variación Relativa 2019	Variación Relativa (B/A)
Exportaciones Alimentos, bebidas y tabaco	410,834	306,165	262,669	3.39	-14.21

*Fuente:* Banco de México (2020)

Como se observa en la tabla existe una caída en las exportaciones de alimentos, bebidas y tabaco respecto al mismo periodo enero – septiembre de 2019 del 14. 21% frente a una variación relativa del 3.39%. Las exportaciones mexicanas en este rubro a corte de septiembre alcanzaron los 269669 millones de dólares.

Ilustración 7 Exportaciones Mexicanas de Alimentos, Bebidas y Tabaco en millones de dólares americanos 2019-2020



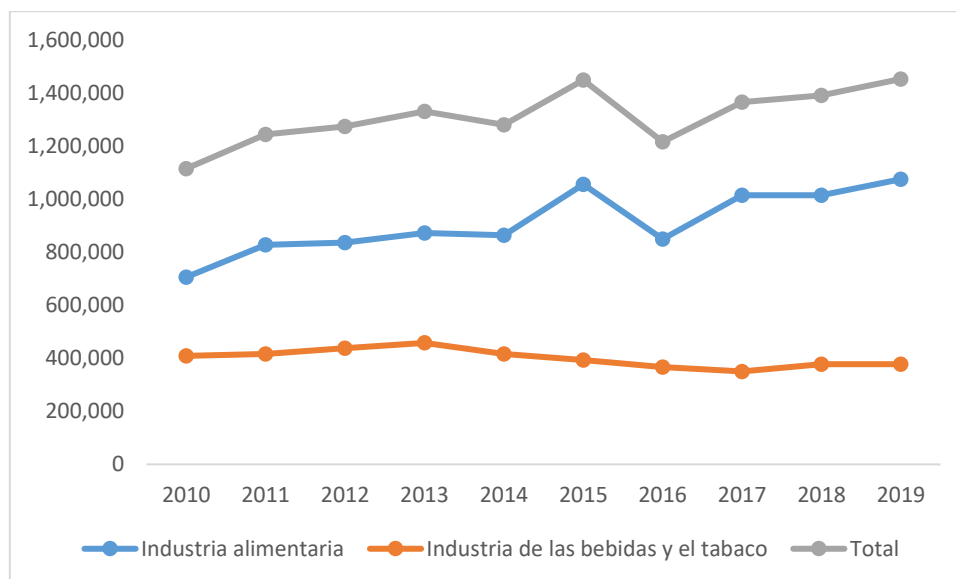
*Fuente:* Elaboración propia (2020). *Datos:* Banco de México.

### 3.4.2. Nuevo León

Por otro lado, la Fundación Produce Nuevo León (2009) destaca que la industria de alimentos, bebidas y tabaco en la región Noreste debe producir alimentos suficientes y de calidad para los hogares de la región, explican que la entrada en vigor del TLCAN afectó sensiblemente la producción nacional primaria, reduciendo la rentabilidad y agudizando la competencia en el mercado doméstico, que ha obligado a ofrecer alimentos inocuos y saludables para el consumo. No obstante, la industria sigue siendo una fuente importante empleo y bienestar económico.

Respecto a la industria de Alimentos, Bebidas y Tabaco, su comportamiento es muy estable con tendencia al alza a partir de 2016, la industria alimentaria en Nuevo León tiene mayor participación de las exportaciones que la industria de bebidas y tabaco, efecto jabonador para ambas industrias cuando se unifican como se observa en la línea gris. Esta industria participa con el 5.3% de las exportaciones totales del Estado de Nuevo León a 2019 (Secretaría de Economía y Trabajo, 2020, b).

Ilustración 8 Exportaciones Anuales Industria de Alimentos, Bebidas y Tabaco Nuevo León  
2010-2019



*Fuente:* Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI, (2020). *Nota:* Datos en millones de dólares americanos.

### 3.5. Organismos de Promoción de las Exportaciones

#### 3.5.1. México

##### *Secretaría de Relaciones Exteriores*

La Secretaría de Relaciones Exteriores SRE y Bancomext (2019) a través de un comunicado del 3 de septiembre de 2019, dan a conocer el acuerdo pactado entre ambas instituciones con la finalidad de diseñar e implementar acciones de promoción económica y comercial de México en el exterior, las cuales se ejecutarán través de la red diplomática y consular mexicana en el exterior, con la firma de este acuerdo se ratifica el compromiso del Gobierno Federal por promover el crecimiento del sector exportador mexicano.

Como ejes prioritarios del acuerdo se pactaron el apoyo a las empresas mexicanas para que se integren a las cadenas globales de valor, en particular las pymes, así como el incremento del contenido nacional en las exportaciones

### *Secretaría de Economía*

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2010) los programas de fomento a las exportaciones tienen como foco la promoción de la calidad y productividad de los procesos que elevan el nivel de competitividad en los mercados internacionales. A través de la reducción de cargas arancelarias a las materias primas para la manufactura del producto de exportación y la simplificación de los servicios administrativos federales. Dichos programas son administrados por la Dirección General de Comercio Exterior, como siguen:

1. Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX)
2. Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)
3. Empresas de Comercio Exterior (ECEX)
4. Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (Draw Back)

*Programa de Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación- IMMEX*, definido por la Secretaría de Economía (2010) como un instrumento para el estímulo a las exportaciones de productores e intermediarios para la importación temporal de diversos bienes como materias primas, insumos, componentes, envases y empaques, así como maquinaria y equipo para ser utilizados en la elaboración de productos de exportación, libres de impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado y de las cuotas compensatorias, en su caso. Para gozar de la exención la empresa deberá registrar ventas anuales al exterior por un valor superior a 500,000 dólares americano o bien, facturar productos de exportación cuando menos por el 10% de sus ventas totales.

Cabe destacar que la industria IMMEX es un motor de desarrollo industrial por su crecimiento e impacto positivo en el empleo, número de establecimientos, saldo en la balanza comercial e inversión extranjera directa que le permiten posicionarse como la segunda fuente de divisas supera sólo por las exportaciones petroleras.

*El Registro de Empresas Altamente Exportadoras - ALTEX*, “permite a personas físicas y morales la devolución del Impuesto al Valor Agregado - IVA, que tengan a su favor por la exportación de mercancías, la posibilidad de obtener esos saldos en un plazo máximo de 20 días hábiles” (Secretaría de Economía, 2010).

*El registro de Empresas de Comercio Exterior - ECEX* es un instrumento de promoción a las exportaciones, que permite a comercializadoras acceder apoyos financieros de la banca de desarrollo y facilidades administrativas para el acceso competitivo a los mercados internacionales.

*La Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores o Draw Back*, mediante el cual se reintegra al exportador el valor de los impuestos causados por la importación y posterior exportación de materias primas, partes y componentes, empaques y envases, combustibles, lubricantes y otros materiales incorporados al producto exportado; por la importación de mercancías que se retornan al extranjero en el mismo estado en que fueron importadas; y mercancías importadas para su reparación o alteración. No obstante, aplica para importaciones definitivas se hayan realizado dentro de plazo no mayor de un año y las exportaciones realizadas dentro de los dos meses anteriores a la solicitud.

#### ***BANCOMEXT***

El Banco Nacional de Comercio Exterior, creado en 1937, cuya función es fomentar la exportación, desempeñando las funciones de crédito y conexas, como administración de la información para exportadores acerca de mercados internacionales, precios, clasificación de mercancías y formas aprobadas de presentación de empaque, embalaje y servicios de intermediación financiera. Además de instrumentos de promoción de exportaciones para atender las necesidades empresariales y fortalecer su comercio exterior.

#### ***ProMéxico***

Entre 2007 y 2019, ProMéxico, fue el organismo de promoción de Exportaciones más representativo en México, tenía como misión la atracción de inversión extranjera directa, promover las exportaciones de bienes y servicios y la internacionalización de empresas mexicanas para contribuir con el desarrollo económico y social del país y la marca país a nivel internacional. Sus actividades incluían la asistencia en la política comercial de exportaciones, asesoría a la pequeña y mediana empresa con orientación exportadora, la asistencia técnica a

empresas y el *staffing* para la participación de empresarios en ruedas comerciales y de negocio (ProMéxico, 2018).

Cabe destacar que, al posesionarse el actual presidente de México, Andrés Manuel López Obrador desaparece ProMéxico y sus funciones pasan a los agregados comerciales en la red de consulados generales y embajadas en todo el mundo.

Mediante el Diario Oficial de la Federación DOF 03/05/2019, decreto por el que se autoriza la desincorporación mediante extinción del Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal denominado ProMéxico.

El presidente de la República, citando

Que dada la situación financiera del Fideicomiso Público ProMéxico, la Secretaría de Economía, en su carácter de coordinadora de sector, consideró que se actualizaba la causal de extinción consistente en que el Fideicomiso Público ya no resulta conveniente desde el punto de vista de la economía nacional ni del interés público, prevista en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, por lo que propuso a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la desincorporación por extinción de la entidad paraestatal (Secretaría de Gobernación, 2019).

El 27 de marzo de 2019, la Comisión Intersecretarial de Gasto Público, Financiamiento y Desincorporación emitió concepto favorable a la solicitud. En este mismo comunicado en Transitorios Cuarto:

Las secretarías de Hacienda y Crédito Público, de Economía, de Relaciones Exteriores y de la Función Pública deberán realizar las acciones necesarias para que los recursos humanos del Fideicomiso Público que se extingue sean transferidos a la Secretaría de Economía y a la Secretaría de Relaciones Exteriores, a fin de que ambas dependencias estén en facultad de llevar a cabo las actividades encomendadas a través del presente Decreto (Secretaría de Gobernación, 2019).

### 3.5.2. Nuevo León

#### *COMCE Noreste*

Postula Quiroga Lam (2014) el Consejo Mexicano de Comercio Exterior COMCE Noreste, es una asociación civil, fundada por un grupo de empresarios encabezados por Rodolfo González

Garza, reconocieron las exportaciones manufactureras como el próximo motor para el crecimiento económico, con creación de nuevos empleos y desarrollo socioeconómico del estado, la región y el país (p.20).

COMCE Noreste, la primera asociación empresarial para promover las exportaciones manufactureras inició en 1960, con el concierto de líderes empresariales de la región Noreste, en 1961 ya agrupaba 32 socios, el 14 de junio de 1962 constituye formalmente AFEM, que fue la base para constituir lo que hoy se conoce como COMCE, por la fusión de CONACEX y CEMAI en 1999 (pp. 80 -81).

El objeto principal de AFEM era lograr, desarrollar y mantener mercados de exportación para productos manufactureros de la región noreste de México (p. 82). Cabe resaltar que, en su fundación, exportar productos era casi utópico debido a que fueron años de proteccionismo, no obstante, se crearon grandes empresas manufactureras, las que después fueron las primeras en globalizarse y buscar invertir en nuevos mercados, como CEMEX, Nemak, Metalsa y Femsa, recientemente Frisa y Coflex (p.84).

En 1999, con la fusión del Consejo Empresarial de Asuntos Internacionales -CEMAI y el Consejo Nacional de Comercio Exterior - CONACEX se firmó el convenio de constitución del Consejo Mexicano de Comercio Exterior- COMCE, cuyo primer presidente fue Federico Sada. El 6 de septiembre de 1999, CONACEX Noreste modifica su nombre a COMCE Noreste.

#### *CAINTRA*

AFEM (actual COMCE Noreste) recibió respaldo moral y económico, de la Cámara de la Industria de la Transformación de Nuevo León- CAINTRA. En 1960 ya se interesaban en el acontecer internacional con conferencia de la Zona de libre comercio del Tratado de Montevideo, en ese entonces se exportaban 4800 millones de dólares. Las autoridades buscaban apoyo de los empresarios para la construcción del puerto de Matamoros, Tamaulipas, debido a que los costos logísticos eran elevados para el puerto de Tampico. CAINTRA delegó en AFEM sus funciones de comercio exterior aportándole una cuota de 18 mil pesos mexicanos anuales. Sus oficinas contiguas, mantienen la prestación de sus servicios conjuntos.



### **3.6. La Diversificación de Exportaciones en México**

En relación con los acuerdos económicos, López (2017) en su estudio realiza una crítica al Acuerdo de Asociación Transpacífico - TPP, asegura que el TPP es un instrumento potencialmente favorable para la diversificación económica en México. Sin embargo, no está claro si la participación de México es parte de un plan estratégico para vincular con el proceso de integración asiática o una respuesta reactiva dirigida a salvaguardar los privilegios adquiridos bajo el TLCAN. En cualquier caso, la idea esencial es que el vínculo de México con Asia es a través de los EE. UU. Por lo tanto, la promesa de diversificación del TPP no parece plausible.

Agrega López (2017), el impacto de los tratados comerciales como la estrategia diversificación comercial ha sido comparativamente marginal, aunque en algunos casos, como el TLCAN, pueden haber tenido un impacto en las entradas de inversión. En vista de lo anterior, no está claro cuál sería el impacto del TPP en el desarrollo económico y social mexicano. El enfoque del gobierno y varias de las asociaciones empresariales sobre la diversificación de las exportaciones no entienden que el comercio exterior es un componente clave para mejorar la competitividad y la adquisición de tecnología.

Por otro lado, estas circunstancias dificultan el cumplimiento de las oportunidades de diversificación prometidas por el TPP. Otro argumento contra el TPP como instrumento de diversificación es que México ya disfruta de acuerdos activos con la mayoría de los otros 11 miembros: Chile, Canadá, el Estados Unidos, Perú y Japón. De hecho, con Perú y Chile, México también comparte membresía en la Alianza del Pacífico. Dado el pequeño y diverso grupo de participantes, las ganancias del acceso a nuevos mercados han sido insignificantes para México. Por lo tanto, a pesar de sus ventajas con respecto a la inversión extranjera directa, el TPP plantea un desafío importante para las empresas locales y productores de conocimiento para ponerse al día, mejorar o innovar, incluso acceso a talento y recursos humanos altamente calificados (López, 2017).

*A manera de conclusión.* En los apartados anteriores se ha podido comprender el contexto histórico, actores y generalidades del fenómeno exportador en México con acentuación en Nuevo León. En síntesis, sobre la base de la revisión documental, se puede concluir que la evolución de las exportaciones mexicanas ha sido significativo en las últimas décadas de materias primas se ha migrado a productos de mayor valor destacándose incluso la industria aeroespacial en Nuevo León, no obstante por la cercanía geográfica a Estados Unidos la concentración de las exportaciones sobrepasa incluso el 50%, se observa que si bien existen actores gubernamentales que si bien promocionan las exportaciones no están especializados en ella, por lo que ha surgido organismos de iniciativa privada que enfocan sus esfuerzos en llevar a las empresas a mayor número de mercados y diversificar sus oportunidades comerciales. En el caso de Nuevo León se ha destacado por el desarrollo de la industria pesada que incluye sectores como la metalurgia, no obstante, la industria de alimentos destaca por el suministro regional y sus exportaciones mayormente a Estados Unidos. Ahora bien, contextualizado el fenómeno exportador en México y Nuevo León a continuación se recopilará las investigaciones de académicos en cuanto a las variables de la investigación como son factores financieros, humanos y sociopolíticos que inciden en la diversificación de exportaciones de cualquier industria en el mundo.

## **CAPÍTULO IV. FACTORES FINANCIEROS, HUMANOS Y SOCIO-POLITICOS QUE INCIDEN EN LA DIVERSIFICACIÓN DE EXPORTACIONES**

### **4.1. Introducción**

El presente capítulo tuvo por objetivo explicar los factores que inciden en la diversificación de exportaciones de acuerdo con los principales autores. Ello facilita la comprensión de las variables de estudio y su explicación desde los principales autores de la literatura del fenómeno exportador.

En este capítulo se explican las variables soportado en estudios experimentales desarrollados en otras localidades geográficas que explican la necesidad de estudiar la diversificación como variable dependiente desde una mirada Latinoamericana y más precisamente de México, pues los académicos expresan la escasez de literatura en este contexto.

Con relación a la estructura del capítulo en una primera parte se explica la diversificación de exportaciones sus antecedentes, definición, efectos, niveles, en países en desarrollo, medición, y dimensiones. En una segunda parte los factores financieros sus beneficios, el acceso a recursos, el flujo de caja libre, la deuda, la rentabilidad y el riesgo. En una tercera parte los factores humanos, el aprendizaje organizacional, transferencia de conocimiento, experiencia internacional, y rol del gerente. En cuarto lugar, factores sociopolíticos su dimensión política, social, relación con las alianzas y la innovación.

En resumen, como ya se citó en el capítulo de teorías tradicionales, la diversificación de exportaciones a nivel empresarial es una sumatoria de factores que dan como resultado que la organización pueda alcanzar mayor cobertura de mercados, por tanto, entre mayor sea el apoyo gubernamental de un país a sus empresas exportadoras para la inversión en crecimiento y desarrollo mayor será la posibilidad de incrementar la cantidad de destinos de su oferta exportadora. Pues como se ha señalado la concentración de exportaciones incide negativamente ante cambios negativos en la economía de los socios comerciales, por ello la necesidad de diversificar a mayor cantidad de mercados posibles.

## **4.2. Diversificación de exportaciones**

### **4.2.1. Antecedentes del Estudio de la Diversificación de Exportaciones**

De acuerdo con Cuervo et al (2017) el estudio de la diversificación empresarial se remonta a los primeros estudios iniciados por Rumelt (1982), Montgomery (1982), Caves (1980) disertaron acerca de la gerencia estratégica construida en la fundación de la economía industrial de la organización.

Los economistas neoclásicos de la economía industrial de la organización estaban interesados principalmente en el efecto de la estructura del mercado en el bienestar social. Por lo tanto, su objetivo era utilizar la teoría para guiar el desarrollo de políticas de maximización del bienestar. Ya que se implementaron dentro de los países políticas de competencia y antimonopolio, este cuerpo de literatura estaba centrado casi exclusivamente en la diversificación de la línea de productos (es decir, diversificación en términos del producto) (Cuervo et al, 2017, p. 237).

La geografía fue vista como el espacio complementario para la diversificación empresarial y el análisis de esta dimensión fue emprendido dentro del análisis de la literatura de negocios internacionales. Los estudios iniciales sobre esta dimensión fueron elaborados sobre bases financieras, donde la internacionalización fue estudiada como un medio de diversificación de cartera (Levy y Samat, 1970). El pionero en estos estudios fue Rugman (1979) quien llegó a la conclusión de que la diversificación internacional podría reducir el riesgo de la empresa.

En este sentido, las corrientes producto y geografía permanecieron desconectadas en gran parte de los estudios iniciales de los académicos hasta la década de 1990 cuando los estudiosos de la estrategia comercial internacional reconocen que las líneas de producto y geografía son las principales dimensiones de la diversificación empresarial (Cuervo et al, 2017, p. 237).

De modo que, Tallman y Li (1996) estudiaron la diversificación de productos y geográfica de forma conjunta en relación con sus efectos en el desempeño empresarial, llegando a la conclusión que el efecto más fuerte sobre el mismo parecía proceder de la diversificación por producto. En esta misma línea Hitt, Hoskission y Kim (1997) concluyeron que la diversificación

por producto tiene un efecto positivo sobre el desempeño empresarial y amortigua los efectos negativos de la diversificación internacional. No obstante, dichos estudios trataron la diversificación por producto y la diversificación geográfica como variables explicativas independientes dentro del modelo de desempeño. Así Bowen y Sleuwagen (2017) llevan a la suposición subyacente de que la diversificación por producto y la diversificación geográfica son decisiones independientes, no correlacionadas.

Posteriormente Cantwell y Piscitello (2000) y Mudambi y Mudambi (2002) plantean una visión más general en la estrategia gerencial en la que se incluyen ambas dimensiones, y que cada uno al menos contiene al otro. Por lo tanto, un análisis adecuado requiere examinar ambas decisiones simultáneamente. Por su parte, Bowen y Sleuwagen (2017) buscan evaluar si las dos estrategias son sustitutas o complementarias. En un sentido empírico es un ejercicio valioso, sin embargo, es importante resaltar que es un enfoque dentro del conjunto de teorías que reconocen la interdependencia estas dos estrategias.

Cuervo et al (2017) argumentan que existen otros varios enfoques, y estos proporcionan un campo enriquecido para futuras investigaciones. Un primer enfoque sería evaluar la dinámica secuencial de estas decisiones, en un mundo donde un número creciente de empresas son internacionales desde muy temprana edad, sería interesante examinar si una de estas dimensiones necesariamente precede a la otra y los factores contextuales relacionados con las decisiones. Es decir, es posible que ciertas industrias y situaciones de mercado acentúen la diversificación temprana de productos mientras que otras hacen énfasis en la diversificación geográfica.

Un segundo enfoque alternativo sería explorar los matices dentro de cada una de estas amplias estrategias para examinar si las relaciones generales están especificadas correctamente, por ejemplo, los detalles de las estrategias de diversificación geográfica implican la entrada de modos de decisiones. Estos a menudo difieren dependiendo de si la entrada está en la línea principal de negocios de la empresa o una diversificación lejos de su principal línea de producto (Mudambi y Mudambi, 2002). La experiencia local del inversionista es otra contingencia, como se señaló por Hennart y Park (1993) inversionistas experimentados e inexpertos prefieren sistemáticamente diferentes modos de entrada. Además, los inversores

extranjeros y nacionales tienen diferentes estrategias cuando se trata de tomar decisiones de inversión (Coombs, Mudambi, y Deeds, 2006).

Agrega Persson y Wilhelmsson (2016), la literatura que impulsa el tema de diversificación de exportaciones ha prestado mucha menos atención a los factores que la impulsan en relación con lo que hace crecer los volúmenes del comercio. Por ende, queda mucho por hacer en materia para comprender las raíces subyacentes de la diversificación de exportaciones, no obstante, una creciente literatura empírica ha empezado a sentar las bases de una comprensión más amplia del tema. Por ejemplo, Codet et al (2011) identifican la relación en forma de Jorba entre la diversificación de exportaciones y el nivel de ingresos.

Ahora bien, otros trabajos exploran relaciones similares e identifican factores determinantes de la diversificación de exportaciones: De Benedictis et al (2009) y Minond (2011) se centran en el papel desempeñado por la ventaja comparativa; Agosin et al (2012) incluyen una gran cantidad de variables explicativas, e identifican la apertura al comercio y el desarrollo financiero como factores que promueven la diversificación de exportaciones. Otros trabajos se concentran más específicamente en los efectos de diversas formas de política comercial y/o costos del comercio como Amurgo Pacheco (2006), Felbermayr y Kohler (2006, 2010), Feenstra y Kee (2007), Dutt et al. (2011) y Dennis y Shepherd (2011). Cadot et al (2013) ofrece un resumen de la literatura, en este punto es importante destacar que la gran mayoría de estudios empíricos en la literatura incluyen algún tipo de variable de gravedad, como el PIB o la distancia, como elementos centrales en sus especificaciones empíricas.

Cabe destacar que, Barnes y Hardie-Brown (2006) argumentan que la diversificación corporativa, tanto en su dimensión geográfica como industrial, ha recibido atención sustancial de las comunidades académica y empresarial. Sin embargo, la literatura ha sido sesgada hacia un examen de la forma industrial de diversificación y se ha centrado principalmente en empresas estadounidenses. La literatura teórica existente sugiere un rompecabezas de diversificación. Por un lado, la presencia de diversificación a lo largo de cualquiera de las dimensiones potencialmente ofrece a una empresa una mayor oportunidad y flexibilidad, incrementos plausibles de valor. Por otro lado, nuevamente para ambas formas, la diversificación más allá de las operaciones domésticas de una sola actividad introduce una

complejidad a la estructura organizacional que potencialmente aumenta las preocupaciones relacionadas con la agencia, con una disminución consiguiente en valor (p. 1508).

Agrega Del Rosal (2018) la diversificación de las exportaciones ha sido el foco de los últimos documentos comerciales, una literatura que es principalmente empírica. Aunque ha habido varias motivaciones para hacerlo, preocupaciones sobre la vulnerabilidad de los países menos desarrollados con exportaciones poco diversificadas pueden destacarse frente a los países ricos que tienen altos niveles de diversificación de exportaciones, el estudio de la relación entre exportaciones, la diversificación y las etapas de desarrollo han sido un paso natural en la literatura. Imbs y Wacziarg (2003) dirigieron su estudio a la relación entre la diversificación e ingreso per cápita. Estos autores encontraron que la diversificación sectorial aumenta en las primeras etapas de desarrollo, pero luego, después de un punto de inflexión en el ingreso per cápita, la diversificación comienza a disminuir. Este patrón invertido en forma de U entre la diversificación sectorial y el ingreso per cápita, también se encontró para las exportaciones en Klinger y Lederman (2004, 2006) y Cadot et al. (2011). En contraste, otros autores como De Benedectis et al. (2009), Parteka (2010), Parteka y Tamberi (2013a, b) y Mau (2016) son más escépticos sobre la disminución de la diversificación de las exportaciones.

Destacan Geringer, Tallman y Olsen (2000) que los resultados de un amplio análisis empírico de la diversificación geográfica en rendimiento son contradictorios, pero tienden a apoyarla, como lo discutieron Hitt, Hoskisson y Kim (1997), Tallman y Li (1996), Datta, Rajagopalan y Rasheed (1991), Geringer, Beamish y daCosta (1989), Grant, Jammine y Thomas (1988) y Grant (1987), dichos estudios y otros, han utilizado empresas estadounidenses y europeas casi exclusivamente como sus fuentes de datos y, por lo tanto, pueden haber limitado generalización fuera del contexto industrial de Europa del Norte y estadounidense. En este sentido la influencia de las diferencias culturales en la fijación de objetivos estratégicos, relaciones organizacionales, sistemas de control y otras estrategias relacionadas apoyan esta posibilidad.

No obstante, Itami et al (1982) estudiaron empresas japonesas en el periodo 1963-1973 midiendo el rendimiento y resultados de la diversificación en línea con los estudios occidentales. Su objetivo era observar el rendimiento que produce la diversificación geográfica

en la producción de las multinacionales japonesas, utilizando modelos teóricos existentes para predecir los efectos de la diversificación en este contexto menos estudiado. De modo que presenta cambios en las variables relacionadas para el contexto empresarial japonés para abordar la investigación en cuestión de si las consecuencias en el rendimiento de la diversificación son constantes o varían con los cambios de contexto. Finalmente concluyen que las empresas japonesas han competido exitosamente a través de las exportaciones y que utilizan la inversión extranjera directa para mejorar las exportaciones.

En este mismo orden de ideas Barnes y Hardie-Brown (2006) sostienen que el impacto del valor de la diversificación geográfica ha recibido menos atención que la diversificación industrial o de producto, y la investigación ha sido principalmente restringida al contexto de los Estados Unidos. Dichos estudios han identificado una positiva relación entre el valor de la empresa y la diversificación geográfica para las empresas estadounidenses (Errunza y Senbet, 1981; y Morck y Yeung, 1991), mientras que Reeb, Kwok y Baek (1998) proporciona evidencia empírica de una relación positiva entre la diversificación geográfica y el riesgo sistemático, cuando las empresas están diversificadas geográficamente. Investigaciones en la década del 2000 de los Estados Unidos han examinado el impacto de la diversificación geográfica e industrial en un marco que controla ambas formas de diversificación (Bodnar, Tang y Weintrop, 1999). Bodnar et al muestra evidencia adicional que en los Estados Unidos la diversificación geográfica está asociada con un impacto positivo del valor, respectivamente.

Los estudios ahora sugieren que la diversificación industrial puede de hecho crear accionistas valor y en la medida en que las empresas diversificadas operen con un descuento, esto puede deberse no a la decisión de diversificación per se, más bien a las características de las empresas que hacen Elección de diversificación.

La historia de la investigación empírica sobre el impacto del valor de la diversificación geográfica se remonta a la obra de Errunza y Senbet (1981), quienes fueron los primeros en examinar empíricamente las implicaciones de la diversificación geográfica para el valor de la empresa. Estos autores encontraron una relación positiva significativa entre la participación internacional (como aproximación al índice de ventas al exterior) y el exceso de valor, que aumenta las barreras al flujo de capital, sugiriendo que los impactos del valor pueden ser



específicos del período y estar asociados con cambios en indicadores económicos a lo largo del tiempo. Específicamente, puede haber períodos en que las empresas multinacionales brindan "servicios de diversificación de costos por debajo del mercado" (Bodnar et al., 1999, p. 6).

Por otro lado, Del Rosal (2018) sostiene que hay muy poca literatura dirigida a encontrar una relación directa entre la diversificación de las exportaciones y rendimiento de exportación. Los precedentes más claros son los documentos de Funke y Ruhwedel (2001, 2002), quien implementó la misma especificación empírica en ambos documentos con respecto a dos grupos diferentes de países: 10 países de Asia oriental y 15 Organización para los países de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), respectivamente. Estos autores estudiaron la influencia de la variedad de exportación en el rendimiento de exportación utilizando un panel econométrico dinámico. Encontraron alguna evidencia de que la variedad de productos en Las exportaciones, medidas para cada país en comparación con el resto del mundo, están positivamente relacionadas con el perfil de exportación. Más recientemente, Caamaño y Romeu (2011) estudiaron la influencia del producto y la diversidad de socios comerciales sobre la resiliencia a la exportación de los países latinoamericanos durante la crisis financiera mundial. Estos autores encontraron alguna evidencia de que la diversificación de productos se atenuó al colapso comercial, aunque no ocurrió lo mismo con la diversificación geográfica.

#### 4.2.2. Definición e Importancia de la Diversificación Geográfica

La diversificación de las exportaciones se ha convertido en un importante tema para la literatura de la economía del desarrollo desde la década de 1950 y hoy en día está siendo ampliamente investigado por los economistas del desarrollo. Explica Balabanis (2001) la diversificación es uno de los conceptos más dominantes en economía, finanzas, gestión estratégica y disciplinas de marketing. La diversificación se ha utilizado para explicar el desempeño económico de las empresas, eficiencia financiera, dominio del mercado y reducción de riesgos. Aunque la mayoría de las investigaciones disponibles se centran en grandes empresas industriales, la diversificación parece ser importante para otros tipos de empresas también. Por ejemplo, Nayyar (1990) demostró que la diversificación es igualmente

importante para empresas de servicios. Un conjunto de estudios disponibles de diversificación intenta explicar el éxito en los negocios de los grandes japoneses y otros intermediarios internacionales del sureste de Asia conocidas como empresas comerciales generales (GTC) (Cho, 1987; Tsurumi, 1980).

Cho, 1987; Eli, 1990; ESCAP / Naciones Unidas, 1985; Ha, 1990; Kojima y Ozawa, 1984; Roehl, 1982, 1983; Sarathy, 1985; Shin, 1989; Tsurumi, 1980; Wortzel y Wortzel, 1983; Yamawaki, 1991; Yoshino y Lifson, 1986) sugirieron que la diversificación puede ser una de las bases de ventaja competitiva. Sin embargo, la ventaja competitiva de una empresa internacional parece estar más pronunciada cuando su actividad de diversificación se centra en la diversificación geográfica. Estos autores sugieren claramente que existe una relación entre el rendimiento de una empresa internacional y la diversificación geográfica.

Investigaciones en el área de diversificación geográfica (Buhner, 1987; Geringer, Beamish y da Costa, 1989; Grant et al., 1988; Kim, Hwang y Burgers, 1989) ha identificado una relación estadísticamente significativa entre la diversificación geográfica de una empresa y su rentabilidad. Por otra parte, Lee y Yang (1990) encontró que las empresas exportadoras que se encuentran geográficamente diversificadas se desempeñan significativamente mejor en términos de volumen de exportación y crecimiento de las ventas de exportación, en comparación con otras empresas geográficamente especializadas.

La concentración de las exportaciones de los países en un número limitado de destinos para las exportaciones de un país expone al país a diferentes riesgos. Países con una estructura concentrada de exportación frecuentemente sufre de inestabilidad de exportación y está expuesta a diferentes tipos de riesgos externos que surgen como resultado de la demanda inelástica e inestable de los mercados globales (Hinlo y Arranguez, 2017, p. 3).

Estos países experimentan una desaceleración de las tasas de crecimiento y deterioro de los términos de intercambio cuando las perturbaciones negativas de las materias primas afectaron los precios mundiales. Además, los gobiernos de los países en vía de desarrollo han expresado preocupación por la vulnerabilidad que surge de la concentración de las exportaciones debido a la volatilidad en los precios de exportación, el repentino cierre de los mercados de exportación provocados por cambios regulatorios, la entrada de nuevos

competidores, choques de suministro nacionales, todo ello hace parte del curso normal de los mercados internacionales, y adquiere una dimensión amenazadora cuando las exportaciones se concentran (Cadot et al., 2011).

En relación con una definición de la diversificación Balabanis (2001) asegura que tradicionalmente, la diversificación se refiere a la participación de una empresa en mercados (o industrias) más allá de los límites del mercado (o industria) a los que pertenece originalmente (Berry, 1975; Gort, 1962). Sin embargo, Ramanujam y Varadarajan (1989, p. 525) en una revisión de la literatura, concluyó que diversificación es la entrada de una empresa o una unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, ya sea por procesos de desarrollo empresarial interno o adquisición, que conlleva cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos de gestión.

Ahora bien, la diversificación de las exportaciones se define como el cambio en la composición de la combinación de productos o destinos de exportación existentes en un país (Ali et al., 1991). Agrega Samen (2010), la diversificación de las exportaciones se define como una transformación en la composición de una cartera de exportación existente o destino. La diversificación proporciona estabilidad en las ganancias de la exportación y una base más amplia de exportaciones, mejorando así crecimiento económico. Hay dos preguntas importantes sobre diversificación: (a) “¿Por qué las regiones o países diversifican sus exportaciones? y (b) “¿Se benefician los países de la diversificación en el crecimiento económico y el desarrollo?

Es decir, es el cambio de la estructura de exportación de un país, así la diversificación geográfica se logra expandiendo el conjunto de mercados de ingreso, como la expansión a través de las fronteras de regiones y países globales en diferentes ubicaciones geográficas o mercados (Hill et al., 1992). Por otro lado, Jacquemin y Berry (1979), definen la diversificación geográfica como la dispersión de las ventas transfronterizas de una empresa en diferentes ubicaciones geográficas.

Hitt et al. (1997) define entonces la diversificación geográfica como una estrategia a través de la cual una empresa expande la venta de sus bienes o servicios a través de las fronteras de regiones globales en diferentes ubicaciones o mercados.

Estudios recientes resaltan la importancia y necesidad (Prebisch-Singer, 1959) de ampliar la base de exportación a través de la diversificación, pues ello puede facilitar la estabilidad en los ingresos por exportaciones fomentando el crecimiento sostenido, además de evitar relaciones de intercambio desfavorables, en este sentido los países diversifican sus exportaciones en la medida que crecen, pues como sostiene Klinger y Lederman (2004) a medida que aumenta el ingreso, las economías tienden a ser menos concentradas y más diversificadas (Vinesh, Boopendra y Matthew, 2014, p. 11).

En este sentido la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2004) destaca que la diversificación de exportaciones al redistribuir los riesgos de inversión beneficia en el largo plazo el incremento del ingreso, en ausencia de esta en países en vías de desarrollo las caídas y fluctuaciones de los ingresos de exportación han afectado negativamente al ingreso, la inversión y el empleo (Acemoglu y Zilibotti, 1997).

Adicionalmente, como bondades de la diversificación de exportaciones se encuentra que esta brinda a los países cobertura contra perturbaciones negativas de la relación de intercambio al estabilizar los ingresos de exportación (Romer, 1990), contribuye en medida importante al desarrollo económico (Vinesh, Boopendra y Matthew, 2014, p.12) y facilita el alcance de objetivos gubernamentales macroeconómicos como crecimiento económico sostenible, mejora de la balanza de pagos, empleo y redistribución del ingreso.

La literatura comercial internacional en relación con la diversificación geográfica aplica una lógica similar a los modelos basados en recursos para la empresa multinacional (Fladmoe-Lindquist y Tallman, 1994). Kim et al (1993) argumentan que el cuanto más "multinacional" es una empresa, es decir, mayor sus operaciones internacionales, mayores serán sus oportunidades para aprovechar recursos estratégicos y ganar economías de alcance en todos los mercados mientras que simultáneamente diversificando los riesgos del mercado, aumentan así sus niveles de rendimiento.

Por otro lado, Barnes y Hardie-Brown (2006) destacan elementos claves de la diversificación geográfica se identifican ganancias de valor potenciales como resultado de una menor correlación en flujos de efectivo, ahorros fiscales relacionados, mayor capacidad de endeudamiento o la provisión de un servicio de diversificación de accionistas. También la

explotación de intangibles se identifica como un beneficio potencial en la diversificación geográfica. La diversificación geográfica se refiere a la teoría de la internalización. La literatura sobre diversificación geográfica identifica la explotación de activos intangibles (internalización) como la influencia dominante y positiva en el valor. Sin embargo, considera centralmente la relevancia del riesgo sistemático, que probablemente sea relacionado positivamente con la diversificación geográfica (Reeb et al., 1998). Esto sugiere que la relación entre valor y diversificación geográfica puede ser negativa si se ajusta al riesgo, pues los proyectos de internacionalización no generan suficiente flujo de efectivo incremental (p.1512).

Destaca Cho (1987) que las empresas internacionales geográficamente diversificadas tienen mayores posibilidades de lograr mayores tasas de crecimiento y niveles de eficiencia en ventas mejores que los de una empresa internacional geográficamente especializada. No obstante la diversificación geográfica *per se* no es suficiente para explicar todas las variaciones en la utilidad de las empresas internacionales la dirección y profundidad de la diversificación geográfica parece ser importante ya que bien Vachani (1991) propuso una distinción entre la diversificación geográfica relacionada y no relacionada, cada uno tiene diferentes efectos en el rendimiento, la dicotomía se basa en los siguientes criterios: proximidad física, similitud cultural y grado de desarrollo económico. Vachani (1991) postuló que la diversificación relacionada (físicamente cerca y mercados culturalmente similares) y áreas geográficas económicamente desarrolladas resultarán en mayores niveles de rentabilidad. Por ejemplo, la proximidad física reduce el transporte y gastos de viaje.

En este sentido, los investigadores coinciden en que la diversificación geográfica trae beneficios y costos para las empresas multinacionales (Qian et al., 2008). Al operar en nuevos mercados, las empresas diversificadas geográficamente enfrentan desafíos específicos. Estas deben negociar las complejidades de las normas y costumbres extranjeras, dominar las complejidades de la competencia en ese mercado y trabajar dentro de las instituciones económicas, políticas y legales de la región (Sambharya, 1996; Kostova et al., 2008).

De modo similar, la diversificación geográfica trae consigo ventajas significativas, ya que la expansión en el extranjero puede aumentar las oportunidades de las empresas geográficamente diversificadas para obtener una ventaja competitiva al otorgar acceso a

nuevos recursos y mercados internacionales (Bartlett y Ghoshal, 1989), y a nichos de mercado o vínculos no descubiertos a través de fronteras (Thomas y Eden, 2004; Casillas et al., 2009; Belderbos et al., 2011). Además, a mayor diversificación geográfica se diversifican las inversiones sociales, permitiendo a las empresas geográficamente diversificadas mejorar su reputación a través de múltiples iniciativas en mercados extranjeros, no solo en el país de origen (Lange et al., 2011). Asimismo, Thams et al. (2016) muestran que los grupos de interés del país de origen tienen mejores imágenes de las empresas geográficamente diversificadas que hacen negocios en más mercados una vez que la empresa supere las barreras iniciales de diversificación geográfica.

La presencia física también puede actuar como catalizador para un proceso de diversificación de las Empresas Internacionales. Roehl (1982) encontró que el grado de compromiso físico en un país extranjero genera economías de alcance que podría motivar a la diversificación funcional, de producto y geográfica. Por lo tanto, las empresas internacionales físicamente presente pueden usar sus bases en el mercado extranjero para: (1) llevar líneas de productos adicionales, (2) ingresar mercados geográficos vecinos, o (3) iniciar otros tipos de comercio (de espaldas al país de origen o hacia otros terceros países).

Por otra parte, Thams et al (2016) demostraron que la diversificación geográfica puede influir en la reputación corporativa, no obstante, solo consideraron la reputación que surge dentro del país de origen de la empresa. Aguilera y Guerrero (2017) estudian el nivel de internacionalización de las compañías multinacionales, representado por las operaciones de las empresas multinacionales en diferentes regiones extranjeras en general (diversificación geográfica), y en regiones en desarrollo en particular. Enriqueciendo la literatura de Negocios Internacionales al explicar cómo las empresas multinacionales gestionan su impacto social y su reputación en un contexto interregional.

Con respecto a la relación entre la diversificación de producto y la diversificación geográfica, postula Hitt et al (1997), que aumentando la diversificación geográfica debería mejorar el desempeño de empresas de un solo negocio, en este sentido la diversificación da experiencia con la gestión múltiples mercados de productos que pueden ser explotados en los mercados internacionales que producen efectos de interacción positiva. No obstante, la

mayoría de los estudios de diversificación geográfica tienden abordar solo estrategias de internacionalización, a través de exportaciones, inversión extranjera directa o ventas por filiales extranjeras.

Evenett y Venables (2002), Brenton y Newfarmer (2007) y Beverelli y et al (2015) destacan la importancia de la diversificación geográfica en la expansión variada de exportación una segunda observación se refiere a la importancia de la intensificación de las relaciones comerciales existentes en la evolución de los volúmenes comerciales. Artículos recientes como Amurgo-Pacheco y Pierola (2008) y Easterly et al. (2009) documentan la importancia del margen intensivo y la concentración de exportaciones. Así los resultados de Del Rosal (2018) sugieren que la diversificación general de las exportaciones debe medirse distinguiendo entre producto y diversificación geográfica si el análisis no se realiza a nivel del país de destino.

#### 4.2.3. Efectos de la Diversificación Geográfica

Geringer, Tallman y Olsen (2000) asegura que desde un punto de vista conceptual los niveles crecientes de diversificación deberían tener efectos positivos sobre el rendimiento (debido a las economías de alcance y escala), el poder de mercado, la reducción de riesgos y el aprendizaje (p.51).

Por otro lado, la diversificación geográfica proporciona nuevos mercados en los que se venden productos similares, asimismo permite aplicar conocimientos desarrollados en antiguos mercados, así como reduce los riesgos diversificables (Kim, Hwang y Burgers, 1993).

Grant (1987) sugiere que el multinacionalismo confiere ventajas sobre empresas no multinacionales, pues las empresas multinacionales tienen oportunidades de obtener mayores ganancias a recursos intangibles, al usar el poder del mercado, al difundir sus riesgos de mercado y buscar insumos menos costosos y mercados menos sensibles al precio (Kim, Hwang y Burgers, 1993). A través de la diversificación pueden aprovechar su mercado, reducir los costos de entrada y controlar los mercados de producción (Kogut, 1985).

Agregan Grant (1987) y Grant et al (1988) que la diversificación geográfica mejora el rendimiento operativo, en su estudio encontraron que la diversificación geográfica, medida por una razón de ventas de operaciones fuera del país de origen sobre el total de ventas,

muestra un efecto positivo lineal en nivel de desempeño de un grupo de empresas manufactureras británicas.

Agrega Bodnar et al que en los Estados Unidos la diversificación geográfica está asociada con un positivo Impacto del valor. Sin embargo, este ha sido cuestionado por Martin y Sayrak (2003) y una serie de estudios que ahora sugieren que la diversificación industrial puede de hecho crear valor en los accionistas y en la medida en que las empresas diversificadas operen con un margen de descuento, esto puede deberse no a la decisión de diversificación per se más bien a las características de las empresas que hacen la elección de la diversificación.

Por su lado, Hitt et al (1997) utilizaron un índice de entropía internacional para encontrar una relación positiva, pero encontraron una curvilínea decadente entre la diversificación geográfica y el rendimiento para una muestra de empresas estadounidenses. Así, Geringer et al (1989) encuentran que el grado de internacionalización explica un rendimiento contable, pero solo cuando se estandariza el continente de origen.

No obstante, los resultados de la diversificación geográfica no siempre son positivos (Siddharthan y Lall, 1982; Michel y Shaked, 1986). Pero los diferentes medios utilizados para describir la diversificación geográfica tampoco están necesariamente relacionados entre sí (Cosset y Nguyen, 1991) dado que los efectos pueden variar a través de diferentes variables dependientes y dirección del flujo de inversión puede representar muy diferentes propósitos estratégicos con énfasis en diferentes medidas de desempeño. Afirma Geringer, Tallman y Olsen (2000) gran cantidad de estudios observan solo niveles de diversidad de actividades afines al rendimiento, pero no se puede abordar fácilmente problemas de intención estratégica o estructura de control de gestión.

Así pocos estudios recientes de gestión de empresas multinacionales examinan los efectos de las exportaciones en el desempeño, aunque la literatura económica sugiere que las economías de escala en fabricación y acceso a mercados más diversos dará como resultado efectos positivos de rendimiento de aumento de las exportaciones del mercado interno.

Por otro lado, los modelos de internalización proponen que el oportunismo eventual del mercado limita el uso de exportaciones como como las empresas internacionales venden productos que incorporan sus competencias particulares a través de las fronteras (Buckley,



1988), el uso de las organizaciones de ventas y marketing debe ampliar el potencial de fabricación nacional a través de la exportación dentro de la empresa y los beneficios de ubicación de la producción doméstica puede compensar desventajas transaccionales de no operar en el mercado local (Dunning, 1993).

Adicionalmente, la exportación debe ser probada también como un medio de diversificación del mercado internacional, y es más probable que tenga un efecto significativo en anteriores períodos, los estudios indican que la inversión extranjera directa y las exportaciones pueden aumentar simultáneamente, una condición caracterizada particularmente para empresas japonesas como "potenciadoras de la exportación inversión" por Kojima (1978).

#### 4.2.4. La diversificación geográfica de las exportaciones a Nivel País y a Nivel Empresarial

##### 4.2.4.1. Nivel País

Contrario a las teorías tradicionales del comercio internacional de Ricardo, Smith y Heckscher-Ohlin cuyo énfasis lo hacen en la especialización de los países, estudios recientes sugieren que la diversificación de exportaciones permite a los países: mantiene la estabilidad de los ingresos por exportaciones, fomenta el crecimiento económico a largo plazo (Vinesh, Seetanah, y John, 2014, p. 11), se redistribuyen los riesgos de inversión, incrementa el ingreso (Acemoglu y Zilibotti, 1997), mejora la eficiencia de otros factores de producción, cobertura contra perturbaciones negativas de la relación de intercambio al estabilizar los ingresos de exportación (Romer, 1990) y permite a los gobiernos alcanzar algunos de sus objetivos macroeconómicos: crecimiento económico sostenible, mejora de la balanza de pagos, empleo y redistribución del ingreso (Vinesh, Seetanah, y John, 2014, p. 12).

En cambio, en ausencia de diversificación de las exportaciones, las caídas y fluctuaciones de los ingresos de exportación han afectado negativamente al ingreso, la inversión y el empleo en los países en desarrollo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO, 2004), de modo que la alta dependencia de economías pequeñas puede

crear más riesgos que beneficios, así los países diversificados logran alcanzar niveles más altos de crecimiento en comparación a los concentrados (Casas, 2015; Agosin, 2009).

Agregan otros autores como DNP Colombia (s.f.) la concentración de las exportaciones ha sido siempre un tema de preocupación para los gobiernos de países en desarrollo. López, López y Montes (2015) destaca la diversificación de exportaciones como una etapa indispensable del desarrollo y el crecimiento económico; Acosta y Arango (2003) apuntan un proceso de internacionalización es exitoso en términos de desarrollo económico si alcanza la diversificación de exportaciones y se dinamiza. Derosa (1992) afirma que la diversificación de las exportaciones puede reducir la volatilidad e inestabilidad en los ingresos de exportación, dicho argumento es ampliamente aceptado en la literatura económica. De este modo, Ghosh y Ostry (1994), Ramey y Ramey (1995), Bleaney y Greenaway (2001) y Reis y Farole (2013) indican que la mayoría de las economías diversificadas fueron menos vulnerables en términos de exportaciones y menor volatilidad de sus exportaciones. La diversificación insuficiente puede conducir a la inestabilidad en la obtención de divisas, lo que conduce a impactos macroeconómicos negativos en el crecimiento, empleo, planificación de inversiones, importación y capacidad de exportación, flujo de caja de divisas, inflación y pago de la deuda externa (Cashin y McDermott, 2010). La diversificación de exportaciones tiene como objetivo eliminar estos resultados económicos y políticos negativos. Además, la diversificación en nuevos de mercados está asociada al crecimiento sostenido y rápido, y el crecimiento de las exportaciones (Brenton et al, 2009). También, Imbs y Wacziarg (2003) y Rajagopal (2007) indicó que las economías están inclinadas a diversificar hasta que alcancen un estado de ingreso medio-alto.

#### 4.2.4.2. Nivel Empresarial

Postulan Castillo y Requena (2003) las empresas exportadoras pueden tomar dos tipos de estrategia para aumentar sus ventas internacionales: En primer lugar, puede optar por concentrar sus negocios en una cantidad limitada de mercados (países) para minimizar costos de ingreso y maximizar la rentabilidad del esfuerzo de comercializar en el mercado exterior, a lo que algunos autores lo llaman concentración, o bien, la empresa exportadora puede

diversificar mercados con el objeto de identificar mercados rentables o reducir el riesgo de vender a mercados inciertos o inseguros garantizando su actividad exportadora a largo plazo (Castillo y Requena, 2003, p. 102).

Agregan Castillo y Requena (2003) existen factores que explican por qué las empresas exportadoras diversifican o concentran sus ventas; La diversificación es una opción para rentabilizar activos intangibles como Know how o experiencia, mantener posición de ventaja frente a su competencia en los mercados internacionales, y factores de localización como servir de proveedores de otras empresas en el mercado internacional o como abastecedores directos (Castillo y Requena, 2003, p. 104).

#### 4.2.5. Diversificación geográfica en países en desarrollo

De acuerdo con Nachum (2004) la diversificación ha sido vista como un vehículo para el crecimiento y la mejora en el desempeño empresarial, en este sentido Chandler asegura que la diversificación es un medio de las empresas para conseguir beneficios de escala y alcance necesarios para conseguir tasas de crecimiento rápidas (Chandler, 1990). Un ejemplo de ello es el caso de diversificación de las gigantes compañías de Corea del Sur, que ha sido reconocido como el factor que les permitió alcanzar su enorme tamaño y el papel de liderazgo que juegan en la creciente economía en las últimas tres décadas (Amsden, 1989, 1998). No obstante, sus vecinos del sureste asiático han tenido serios problemas económicos, otras compañías de países en vía de desarrollo han estado desempeñando mejor.

Así, la vasta literatura sobre la diversificación en países en países desarrollados (Palich et al, 2000) solo puede tener un valor limitado cuando se aplica a sus contrapartes en naciones en vía de desarrollo, pues el comportamiento de la diversificación parece diferir entre los dos de varias maneras que pueden limitar las generalizaciones. En primer lugar, las compañías en economías en vías de desarrollo están en general menos avanzadas en su gestión del conocimiento y tecnología que las empresas en países desarrollados (Tolentino, 1993; Wells, 1986), y diferentes opciones pueden estar disponibles para ellos.

En segundo lugar, las condiciones macroeconómicas y el entorno institucional que enfrentan las empresas en países desarrollados difieren de las de empresas en países en vías de desarrollo (Khanna y Rivkin, 2001). Estas diferencias afectan sus actividades de diversificación y el conjunto de problemas asociadas a esta. Finalmente, la mayoría de las actividades de empresas diversificadas en países desarrollados han estado en la industria manufacturera y servicios y la literatura que busco estudiar su comportamiento tiene el enfoque sobre dichos sectores. Por ende, se han documentado menos experiencias con respecto a las rutas más típicas de empresas en países en vías de desarrollo, es decir, diversificación dentro del sector de productos básicos (Nachum, 1999).

Cabe resaltar, que solo pocos estudios han examinado la naturaleza, los problemas y las oportunidades asociadas con diversificación en el contexto de las naciones en vías de desarrollo y los efectos en las circunstancias específicas en las que estas actividades tienen lugar en sus resultados. Ejemplos notables incluyen los trabajos sobre empresas surcoreanas Leff (1978, 1979), Amsden (1989, 1998) y Amsden y Hikino (1994); sobre empresas indias y chilenas Ghemawat y Khanna (1998), Khanna y Palepo (1997, 1999, 2000) y Guillén (2000) sobre una variedad de economías emergentes.

Adicionalmente, la literatura sobre empresas diversificadas de países en desarrollo es rica en historia y detalles descriptivos, las implicaciones del desempeño de tales movimientos han sido sistemáticamente analizados con mucha menos frecuencia. Además, con las notables excepciones de Guillen (2000) y Khanna y Rivkin (2001), las teorías existentes no han sido probadas empíricamente en una muestra de países.

La mayoría de las recomendaciones a las compañías de los países en desarrollo se basan en la experiencia y el conocimiento adquirido en el mundo desarrollado, y estos pueden no ser apropiado para empresas de países en desarrollo (Khanna y Palepo, 1997; Khanna y Rivkin, 2001). Existe una necesidad importante de comprender el potencial de la creación de valor a través de la diversificación en este contexto específico, para proponer un adecuado estratégico a empresas de países en desarrollo.

El supuesto que subyace a la teoría de la diversificación geográfica de las corporaciones que tales movimientos son impulsados por imperfecciones del mercado de varios tipos. Al

internalizar las funciones proporcionadas por el mercado, las empresas diversificadas pueden evitar los costos incurridos en el uso de los mercados (Williamson, 1975), así como el deseo por superar varias imperfecciones transfronterizas (Buckley y Casson, 1976). La aplicación de estos fundamentos a la diversificación geográfica de las empresas de las economías en desarrollo ofrece un fuerte argumento para tales actividades, como una respuesta a mercados altamente imperfectos y los altos costos de las transacciones a través de la existencia de empresas diversificadas en los mercados de países en desarrollo es, pues, se explica como respuesta a instituciones débiles o inexistentes (Khanna y Palepu, 1997, 1999, 2000; Khanna y Rivkin, 2001), así como a los mercados de capital subdesarrollados típicos de la mayoría de los países en desarrollo (Singh, 1995, 1996). La diversificación también se utiliza para asegurar el suministro de intermedios mediante la internalización de estas funciones, evitando así fluctuaciones aleatorias en estos mercados que son comunes en países en desarrollo (Nachum, 1999).

Así, la diversificación geográfica puede permitir a las compañías de las naciones en desarrollo superar algunas de las imperfecciones del mercado en sus países de origen, confiando, al menos en cierta medida, en recursos en otros lugares. En este sentido la expansión geográfica también puede permitir el desarrollo las empresas del país acceden a recursos en el extranjero y, por lo tanto, los liberarían de las limitaciones de los recursos del país de origen, incluidas las fallas del mercado asociada con acceder a ellos.

Sin embargo, más allá de ciertos niveles, el costo asociado con la diversificación geográfica puede superar los beneficios (Palich et al., 2000). Las principales razones de tal resultado son límites a la capacidad de los gerentes para hacer frente de manera exitosa a mayores niveles de complejidad, pérdida de control y mayor inflexibilidad; dificultades para transferir las ventajas competitivas de la compañía por medio de los mercados y productos; e ineficiencias derivadas de la falta de adaptabilidad al medio ambiente diferentes (Williamson, 1975).

Las teorías de la internacionalización empresarial han tenido fallas para especificar si hay niveles óptimos de la existencia del involucramiento internacional de las empresas (Geringer et al., 1989). No obstante, algunas observaciones resaltan las dificultades administrativas que

enfrentan las empresas de países en desarrollo cuando se expanden más allá de cierta escala. Prendergast (1990) ha demostrado que, más allá de cierto punto, los esfuerzos de las empresas de los países en desarrollo para lograr economías de alcance y escala que resultan de sus actividades de diversificación vuelven contraproducentes porque complican el control de producción y las funciones gerenciales. En relación con la preferencia de las compañías de los países en desarrollo por la diversificación en áreas no relacionadas horizontalmente aumenta las dificultades asociadas con una mayor diversificación, ya que requiere capacidades de gestión que puede exceder los que están típicamente disponibles para estas (Benavente, 1996). Así, mientras que la justificación de la diversificación es más fuerte en los países en desarrollo que en los desarrollados, existen inconvenientes por las crecientes dificultades de gestión en su ejecución, lo que es probable que para las empresas diversificadas grandes también aplique.

Las razones para esperar una asociación no lineal entre la diversificación geográfica y la rentabilidad están relacionados con la etapa inicial de expansión internacional por las empresas de los países en desarrollo y su limitada experiencia en la gestión internacional operaciones. La participación internacional de la mayor parte de las corporaciones de los países en desarrollo, particularmente a través de la IED, es reciente y, aunque ha estado creciendo rápidamente, todavía es de magnitud moderada (Chudnovsky y López, 2000; UNCTAD, 1998). En esta etapa, las empresas suelen tener un conocimiento limitado de los mercados internacionales y la experiencia de dirigir actividades en el extranjero. Un aumento de tales actividades más allá de ciertos puntos es probable que se asocie con una rentabilidad decreciente.

Finalmente, Guillén (2000), muestra que una variedad de características del país, incluida la imperfección del mercado, los patrones verticales en las relaciones, la autonomía y el tamaño de los estados, las políticas gubernamentales hacia el libre comercio y la inversión pueden afectar la naturaleza de las actividades de diversificación de las empresas. Además, las actitudes políticas hacia el crecimiento varían considerablemente entre los países y regiones en desarrollo afectan la dirección y la naturaleza de las diversificaciones, así como sus posibles resultados.

#### 4.2.6. Medición de la diversificación geográfica de las exportaciones

Apunta Del Rosal (2018) cuestiones metodológicas, como la medición de la diversificación, el método de La estimación y el uso de variables de control pueden ser útiles para comprender las diferentes conclusiones en torno a la investigación de la diversificación de exportaciones.

Las medidas de diversificación más utilizadas son relaciones de concentración de productos y mercados, como los índices de concentración de productos y mercados de Herfindahl y Hirschman, el índice de complementariedad comercial, y el Índice de Lawrence (Lawrence 1984).

El índice Herfindahl-Hirschman - HHI, referido ya que el "Índice Herfindahl" es una medida utilizada para evaluar tanto el producto como la concentración del mercado de exportación; eso es una de las medidas más utilizadas y criticadas para tal fin (Guordan 2010). El HHI se utilizó por primera vez en la década de 1940 para medir la asimetría, y fue adoptado formalmente en teoría económica en 1976 (Cowlin y Waterson 1976). En 1984, el Departamento de Justicia de Estados Unidos utilizó el HHI como índice de concentración para las fusiones; esta aplicación ha sido seguida por muchos otros para fines regulatorios y académicos. Aunque el HHI tiene muchos usos comúnmente aceptados, ha recibido amplia crítica (Lijesen 2004). Tirole (1998) hizo la principal crítica al HHI, alegando que el índice en general ignora los factores importantes que afectan y determinan los poderes del mercado, incluidos los costos de entrada y asimetrías en oferta y demanda.

El índice comercial complementario se utiliza para determinar La compatibilidad de las exportaciones regionales o nacionales con importaciones de un posible país socio (Michaelley, 1996). Este índice implica que ambas regiones o países ganan de la asociación comercial cuando uno tiene ventaja comparativa en productos en los que el socio tiene desventaja comparativa (Solución Comercial Integrada Mundial - WITS, 2013).

Así Del Rosal (2018) afirma que se han adoptado varios enfoques en la literatura para medir la diversificación del comercio, pero se utilizan comúnmente dos tipos principales de medidas (Cadot et al., 2013). Por un lado, la concentración índice como los de Herfindahl, Theil y Gini, tomados de la industria y las publicaciones de distribución del ingreso que se utilizan

como medidas agregadas y sintéticas de diversificación. Vale la pena señalar que, como estos son índices de concentración, su interpretación como medidas de la diversificación tiene que ser inversa. En este sentido, un aumento en el índice Herfindahl, por ejemplo, indica un aumento en la concentración de exportación, que también puede entenderse como una reducción en diversificación de exportaciones.

Por otro lado, la diversificación comercial también se ha analizado a través de varias definiciones de márgenes extensivos e intensivos, popularizados principalmente por Hummels y Klenow (2005). En términos generales, el amplio margen generalmente se refiere a cambios en el número de relaciones bilaterales activas (que abarcan nuevos productos y mercados), mientras que el crecimiento de los volúmenes comerciales en las relaciones comerciales existentes está relacionado con el margen intensivo.

Por otra parte, estudios previos de negocios internacionales han utilizado un índice de entropía regional (REI) para calcular el nivel en que las compañías geográficamente diversificadas operan en mercados diferenciados (Hitt et al., 1997). El REI se define por la siguiente formula:

$$REI_j = \sum_{i=1}^n P_{ij} \times \left( \ln \frac{1}{P_{ij}} \right)$$

Donde  $P_{i,j}$  se refiere al porcentaje de ventas de la empresa  $j$ -ésima en la región  $i$ -ésima y  $\ln (1 / P_{i,j})$  al peso asignado a cada región. La medida de Hitt et al. (1997) ha ganado una fuerte y creciente aceptación en la literatura sobre las empresas diversificación internacional en los últimos años (Zahra et al., 2000; Yeoh, 2004). La razón principal para usar porcentajes de las ventas como proxy de la diversificación geográfica es que capturan el grado en que las empresas tienen presencia. Además, el REI considera tanto la cantidad de regiones del mercado global en las que manobra una compañía como la importancia relativa de cada región del mercado global para las ventas totales.



#### 4.2.6.1. Índice de concentración de exportaciones de Herfindahl: una medida de la diversificación geográfica de las exportaciones

El presente estudio utilizó el Índice de concentración de exportaciones de Herfindahl como medida de diversificación geográfica de exportaciones, ya que es la medida de concentración de exportaciones más utilizada en la literatura económica reciente (Hesse, 2008; Kadyrova, 2011). El índice Herfindahl es originalmente una medida del tamaño de la empresa en relación con el sector industrial al que pertenece. Este indica la cantidad de competencia entre las empresas por lo que es una medida de concentración de la industria. El índice resume la concentración de control de mercado por la firma más grande en la industria y cuán oligopolística es la industria.

El valor del índice varía de 0 a 1. Cuanto más alto es el índice Herfindahl, cuanto menor es la competencia en la industria. Así, la gran porción del mercado está controlada por un pequeño número de empresas. Como es empleado en el estudio, el índice de Herfindahl de El país  $j$  se calcula como:

$$HHI_j = \sum_{i=1}^N \left( \frac{x_i}{X_j} \right)^2$$

Donde:

$X_i$  = Es el valor total de exportaciones hacia el socio comercial  $i$  desde el país  $J$ ; y

$X_j$  = Total de exportaciones del país  $J$

Por ser el índice de Herfindahl un índice de concentración de exportaciones situación contraria a la diversificación, entonces un bajo índice de concentración indicará alta diversificación como se observa en la tabla 3.

#### 4.2.7. Alcance Geográfico en la diversificación de Exportaciones

Varios estudios han investigado cómo la ubicación del país de origen influye en el rendimiento de empresas geográficamente diversificadas (Wan y Hoskisson, 2003; Chakrabarti et al., 2007; McGahan y Victor, 2010). Algunos estudios encontraron que las empresas ubicadas en países de origen desarrollados obtienen un mayor rendimiento de la diversificación geográfica (Wan y Hoskisson, 2003), mientras que otros estudios encontraron que las empresas ubicadas en países de origen menos desarrollados ganan mayor rendimiento de la diversificación geográfica (Chakrabarti et al., 2007). La falta de consenso en el campo puede deberse a que muchos estudios se centraron en amplias construcciones institucionales conceptualizadas en el nivel de país o construcciones usadas tanto en instituciones políticas como en instituciones legales.

Estudios recientes han sugerido que las diferencias en las características de las naciones de origen afectan la capacidad de las empresas geográficamente diversificadas para utilizar y explotar sus activos (Holburn y Zelner, 2010; Batjargal et al., 2013) y ha sugerido que las instituciones del país de origen afectan directamente el desempeño de la compañía e indirectamente afectan el rendimiento de las corporaciones geográficamente diversificadas (Peng et al., 2008; Cuervo-Cazurra, 2011; Kirca et al., 2012). Por lo tanto, mientras la investigación existente ha demostrado que el país de origen es importante (Dunning y Lundan, 2008; Dunning, 2009; McGahan y Victor, 2010), una mayor comprensión de cuán específico es que las instituciones del país de origen influyen en el desempeño de las compañías geográficamente diversificadas.

Tan y Chintakananda (2016) plantean que "los orígenes importan" y que el entorno institucional que se deriva de una empresa, y que la ubicación del país de origen tendrá una influencia significativa en su filosofía, así como en su capacidad para conceptualizar, planificar e implementar su estrategia exitosa de diversificación geográfica. La especificidad del país de origen de la empresa también podría explicar por qué *clúster* de empresas de países específicos desarrollan ventajas nacionales (Porter, 1990, 1998). Para entender cómo los constructos institucionales específicos afectan el desempeño de una empresa directa o indirectamente a través de su estrategia corporativa, las empresas están en mejores

condiciones para protegerse contra posibles sesgos o influencias negativas y apalancarse fuera de las ventajas específicas que pueden ofrecerse a ellos a través de su legado institucional.

La investigación sobre la influencia de las instituciones del país de origen en el desempeño de diversificación geográfica de las empresas fue iniciada por Wan y Hoskisson (2003), quienes encontraron que abundantes instituciones del país de origen permitieron a las empresas adquirir habilidades avanzadas y eficiencia en los costos de transacción que beneficiaron sus esfuerzos de diversificación geográfica.

Investigaciones posteriores encontraron que las empresas estadounidenses geográficamente diversificadas se desempeñaron mejor que su homologas europeas, y atribuyeron las diferencias en desempeño a las herramientas institucionales en los Estados Unidos (Harzing y Sorge, 2003; Bausch y Krist, 2007).

Mientras tanto, Hawawini et al. (2004) sugirió que las compañías de las naciones menos desarrollados eran más probables a que desarrollaran sesgos de los países que redujeron su desempeño en la diversificación geográfica. Tan y Meyer (2010) sostuvo que, aunque las empresas de países con menores niveles de desarrollo institucional pueden desarrollarse y confiar en capacidades como las relaciones personales, es probable que estas relaciones estén vinculadas a la ubicación y no sean transferibles en el extranjero, lo que reduce el desempeño de la diversificación geográfica.

No obstante, Chakrabarti et al. (2007) encontró que las empresas de países menos desarrollados institucionalmente obtuvieron mayores beneficios de la diversificación. Esto se debe a que las empresas de los países desarrollados institucionalmente crean mercados internos por medio de la diversificación geográfica que facilita mayor eficiencia al operar en el extranjero (Clague, 1997; Delios y Henisz, 2000; Khanna y Palepu, 2010). Las empresas de países de origen menos desarrollados institucionalmente también pueden experimentar dificultades en el mercado nacional, haciendo más atractivo diversificar geográficamente (Luo y Wang, 2012).

#### 4.2.8. Competitividad en la diversificación de Exportaciones

Investigaciones como la de Cuervo-Cazurra (2011) se centra en cómo los recursos desarrollados y la competencia en el hogar conducen a mejorar el desempeño de la diversificación geográfica. Esta deriva del hecho de que las instituciones influyen en los tipos de recursos desarrollados; mientras que los recursos de las empresas pueden ser similares en un país de origen, es probable que sean diferentes cuando se diversifican (Cuervo-Cazurra, 2011). Tales diferencias resultantes también influyen en la conducta de las empresas en sus negocios en el extranjero (Cuervo-Cazurra y Genc, 2008). Además de recursos, instituciones políticas y legales, también influye en el grado de competencia en el mercado doméstico (Chari y David, 2012; Ioannou y Serafeim, 2012).

El grado de competencia que asumen las empresas en el mercado nacional puede afectar los tipos de productos producidos y utilizados en sus esfuerzos de diversificación geográfica. Además, estrictas rigideces en la regulación, típicamente encontradas en mercados emergentes, reducen la capacidad de las empresas para redistribuir sus talentos y capacidades en el extranjero que, a su vez, influyen desempeño de diversificación geográfica de las empresas (Ramachandran y Pant, 2010).

#### 4.2.9. Adaptación en la diversificación de Exportaciones

La diversificación geográfica es una estrategia corporativa compleja porque las empresas tienen que lidiar con la mejor manera de explotar la renta de las oportunidades de crecimiento en el extranjero reconfigurando sus recursos internos y capacidades (Hitt et al., 1997). La mayor dispersión de ventas en ubicaciones geográficas requiere coordinación entre unidades, gestión de complicadas canales de distribución, y el desarrollo y capacitación de las habilidades y capacidades de los empleados, por nombrar unas pocas razones por las que aumenta la complejidad. Por otro lado, independientemente del entorno de su país de origen, la diversificación geográfica aumenta la complejidad para las empresas, ya que tienen que tratar con factores externos a las empresas a medida que se aventuran en el extranjero (Larsen et al., 2013). Diferentes sistemas legales, procesos, costumbres, costos, barreras comerciales y

fluctuaciones monetarias también actúan como elementos disuasivos importantes para los esfuerzos de diversificación de las empresas (Gomes y Ramaswamy, 1999).

Como resultado, la renta capturada de las empresas diversificadas geográficamente dependerá de qué tan bien las empresas diversificadas aborden fuentes internas y externas de complejidad y su capacidad para planificar e implementar estrategias y tácticas para adaptarse al medio ambiente internacional.

#### 4.2.10. Acceso a Mercados

Estudios recientes se centran en cómo la facilidad de las transacciones puede conducir a una mejora en el rendimiento y cómo la estabilidad política crea una percepción de continuidad en las políticas gubernamentales que fomenta actividades riesgosas, incluida la diversificación geográfica (He y Lin, 2012). Además, el ajuste lento percibido hacia la estabilidad política crea desalineación entre el medio ambiente y las carencias de las empresas, lo que alienta a las compañías a diversificarse geográficamente (Witt y Lewin, 2007). Bajos niveles de la efectividad regulatoria también pueden limitar la libertad comercial, haciendo que sea menos atractivo para las empresas diversificarse geográficamente (Cuervo-Cazurra y Genc, 2008; Él y Lin, 2012), y la protección débil de los accionistas alienta empresas a cotizar en el extranjero para ganar una nueva base de accionistas (Moore et al., 2010).

### 4.3. Factores Financieros

Apunta Conner (1991) que la teoría basada en recursos está relacionada a la teoría de la economía de costos de transacción, que sugiere que aumentarán los niveles de diversificación, en general, cuando aumenta el costo de gobernar la empresa (Jones y Hill, 1988). En este sentido la gobernanza reduce los costos burocráticos en empresas altamente diversificadas, pero el tamaño de la empresa es finalmente limitado por ineficiencias acumuladas (Williamson, 1975). Así, los beneficios y costos de la diversificación, desde esta perspectiva incluyen una mezcla de renta beneficio y costos transaccionales que tienden incrementarse al hacer predicciones de los efectos de específicos niveles o tipos de diversificación desafiantes.

Así, Johansson y Vahlne (1977) sugieren que a medida que las empresas aprendan sobre gestión en el mercado internacional, el rendimiento no cae debido al aumento interno costos de gobernanza.

Por su parte Morck y Yeung (1991) han tratado de explicar por qué los inversores parecen valorar la multinacionalidad al examinar la incidencia en el incremento del número de segmentos extranjeros de empresas diversificadas, por exceso de valor. Sus hallazgos respaldan las teorías de "internalización" sobre las implicaciones de la agencia para el valor, basado en empresas estadounidenses geográficamente diversificadas. Esta teoría de internalización argumenta que una compañía puede aumentar su valor internalizando mercados para ciertos de sus activos intangibles (como habilidades superiores de producción, patentes, habilidades de marketing y buena voluntad del consumidor). Fauver, Houston y Naranjo (2003) argumentan que los mercados internos de capital son particularmente valiosos para diversificar empresas donde).

En este sentido, Fauver, Houston y Naranjo (2003) argumentan que los mercados internos de capital son particularmente valiosos para diversificar empresas donde hay poca protección de los accionistas en los mercados internos y es difícil el financiamiento externo. En tales casos, con frecuencia puede haber una prima de diversificación ya que los beneficios de la diversificación corporativa superan los costos relacionados con la agencia, lo que contrasta con evidencia de un descuento de diversificación entre países de altos ingresos donde el capital y los mercados están integrados y bien desarrollados.

Reeb, Kwok y Baek (1998) proporcionan evidencia de una relación positiva muy significativa entre el riesgo sistemático y la diversificación internacional, lo que sugiere que existe un beneficio de la diversificación interna de la reducción de la correlación del flujo de efectivo puede estar dominado por otras influencias negativas que aumentan la volatilidad general de los retornos y en consecuencia aumenta el riesgo sistemático. Esto sugiere un descuento de valor, *ceteris paribus*, para empresas diversificadas geográficamente. Así el cambio de divisas y riesgo político, aumentan la información asimétrica y la gestión de las profecías autocumplidas representan un potencial influencias negativas que pueden aumentar el riesgo sistemático de las empresas internacionalizadas. Esto es consistente con la evidencia

anecdótica de que los gerentes a menudo usan una tasa de obstáculo más alta cuando evalúan proyectos internacionales, en consecuencia, aceptan con frecuencia proyectos más riesgosos, de modo que el concepto de proyectos internacionales cada vez más riesgosos se convierta en una profecía real. Sin embargo, Reeb et al. admite que un aumento en el riesgo sistemático asociado con la diversificación geográfica también puede deberse a betas mayores dentro de los países internacionales bajo revisión.

La carencia de recursos financieros puede incidir en que las compañías tengan menos motivaciones para comerciar en el mercado exterior, invertir en infraestructura e innovación o desarrollar economías de escala, lo que finalmente implica una participación sostenible en los mercados exteriores. (Cabrera y Olivares, 2012; Benito y Welch, 1994; Deardoff, 1984; Moen, 1999; Zahra et al., 2003).

Por otro lado, a medida que las empresas se diversifican geográficamente, se requieren fondos adicionales para comprar más activos para aumentar las capacidades de fabricación, y adicionales, se necesitan recursos para la nueva comercialización, operación, e iniciativas de distribución para sus mercados extranjeros. La efectividad de las empresas en estos esfuerzos influirá en sus retornos del uso de recursos y activos, por lo que la rentabilidad operativa del activo ROA es una medida relevante que captura este efecto. Además, el ROA es una medida ampliamente utilizada en investigación sobre diversificación geográfica y desempeño de la empresa (Wan y Hoskisson, 2003; Bausch y Krist, 2007; Chakrabarti et al., 2007; Chacar et al, 2010).

En relación con las compañías diversificadas en países en vía de desarrollo, mientras los formuladores de políticas de los países en desarrollo debaten la contribución de las empresas diversificadas para sus economías, es de suma importancia proporcionar evidencia de las implicaciones financieras de tales movimientos estratégicos. Por ejemplo, siguiendo las crisis financieras a fines de la década de 1990, ha habido una fuerte presión sobre los *chaebols* de Corea del Sur para que arrojaran activos no esenciales (The Economist, 2000). Al mismo tiempo, otros formuladores de políticas, por ejemplo, en China, están alentando la formación de grandes grupos empresariales (Keister, 1998). La conciliación de estos diferentes enfoques políticos requiere comprensión más profunda de los roles que desempeñan las empresas

diversificadas y el alcance de la creación de valor de la diversificación en los países en desarrollo.

#### 4.3.1. Beneficios Financieros de la Diversificación Geográfica

Feng et al (2019) encontraron una relación no lineal entre la diversificación geográfica y el valor de la empresa. Específicamente, la diversificación geográfica se asocia con valores de fideicomisos de inversión inmobiliaria (REIT) más altos para las empresas que pueden ser descrito como más transparente (es decir, tienen altos niveles de propiedad institucional o invertir en tipos de propiedades principales.) Considerando que, la concentración geográfica se asocia con mayor Valores REIT para empresas que pueden describirse como menos transparentes (es decir, tienen un bajo niveles de propiedad institucional o inversión en tipos de propiedades no esenciales). La eficiencia operativa, tanto a nivel de propiedad como de empresa, son los medios por los cuales el valor de diversificación es tenido en cuenta. Las operaciones mejoran a medida que las carteras de propiedades se diversifican geográficamente para empresas más transparentes.

Explican Feng et al (2019) las organizaciones geográficamente diversificadas son capaces de exportar prácticas eficientes a sus afiliados, incluso cuando carecen de proximidad física. Las economías de escala o alcance podrían reducir costos, o aumentar los ingresos, o ambos. Los beneficios de expandirse a través de diferentes entornos económicos regionales podrían aumentar con la distancia, y puede conducir a menores costos de capital. No obstante, encontraron una relación no lineal entre la diversificación geográfica y la empresa. valores, dependiendo de los niveles de transparencia (es decir, el grado de propiedad institucional).

Por otro lado, Feng et al (2019) explica que en la literatura de finanzas corporativas se argumenta que la diversificación puede mejorar el valor de la empresa a través de los efectos del co-seguro que pueden reducir el riesgo sistemático, conducir a una mayor capacidad de endeudamiento, e incrementar la liquidez del capital de la empresa diversificada (Lewellen 1971, Hadlock et al. 2001, Hann y col. 2013). En contraste Capozza y Seguin (1999) en su estudio entre el período 1985-1992 en relación con el espacio inmobiliario comercial, encuentra que los costos de capital aumentan con la diversificación. Así autores como Gyourko



y Nelling (1996) aseguran que la diversificación mejora los flujos de efectivo a nivel de propiedad, hay un aumento compensatorio en los gastos y, por lo tanto, los accionistas no obtienen un beneficio neto de flujo de efectivo.

Por otra parte, Cronqvist et al (2001) postula que la diversificación per se lo que causa el descuento, ya que los mercados internos de capital de una empresa diversificada son ineficientes debido a la subvención cruzada sistemática de gastos de capital entre divisiones. Las empresas diversificadas tienen ciertas características y cotizan con descuento antes de emprender una acción diversificadora, es más probable que se prevean pérdidas asociadas con el proceso de diversificación en lugar de la ineficiencia de una compañía diversificada que causa el descuento. Las empresas diversificadas obtienen parte de un nivel preferido de diversificación del riesgo privado si la propia empresa se diversifica para generar más estabilidad flujos de caja y rendimientos. El efecto de la diversificación geográfica es exclusivamente medido por el descuento a priori. La causa del descuento es, por lo tanto, no diversificación per se sino pérdidas anticipadas en el proceso de adquisición empresas en nuevas áreas geográficas como parte de una estrategia de diversificación.

Agrega Cronqvist et al (2001) el descuento de diversificación a priori está directamente relacionado con los costos de la agencia, ya que de forma privada empresas controladas, en particular cuando el propietario principal es una persona privada o el fundador que también actúa como CEO, es mucho más probable que persiga un enfoque no centrado estrategia y, por lo tanto, también para tener un mayor grado de diversificación.

De modo similar Cronqvist et al (2001) afirma que el proceso de la diversificación también puede ser muy costoso debido a adquisiciones demasiado costosas y porque el proceso de integración de empresas separadas puede consumir más capital gerencial cuando se extiende más débilmente sobre actividades dispares. En cuanto a los efectos sobre el valor de la diversificación contemporánea dentro del sector inmobiliario, se plantea la hipótesis de que las compañías se centran en la gestión de los tipos de propiedad tendrán una prima comercial, ya que se requiere conocimiento especializado para administrar cada tipo de propiedad por separado y no hay aparente sinergia ganancias de la gestión integrada o conjunta.

Paralelamente Cronqvist et al (2001) menciona que, si se espera que las empresas inmobiliarias se diversifiquen en el futuro, estos proyectan que será principalmente en la diversificación geográfica. El descuento por diversificación A priori medirá, por lo tanto, las pérdidas anticipadas en un futuro proceso de diversificación por sobrepago y disipación de rentas.

Battista et al (2018) asegura que implícitamente, la mayoría de los académicos han representado los antecedentes claves de la diversificación internacional como un conjunto de propiedad, ubicación e impulsores específicos de riesgo consistentes con los objetivos de todos los accionistas. No obstante, se podría suponer la existencia de diferentes preferencias y conflictos de intereses latentes entre gerentes, grandes accionistas y accionistas minoritarios en la diversificación internacional.

Por ejemplo, Denis, Denis y Yost (2002) sostuvieron que la diversificación internacional representa un costo de agencia relacionado que existe entre gerentes e inversores (Denis et al., 2002; Sanders y Carpenter, 1998) sostuvieron que la separación del presidente y el CEO tiene un efecto positivo en la diversificación internacional. En la misma línea de razonamiento, Ellstrand, Tihanyi y Johnson(2002) mostraron que existe una conexión entre la composición de la junta, la dualidad del CEO y el nivel de riesgo político internacional que está presente en la cartera de inversiones extranjeras directas de una empresa.

Algunos estudiosos han ampliado recientemente el alcance del análisis colocando principal atención a los conflictos de agencia en la diversificación internacional. Los grandes accionistas pueden utilizar sus crecientes derechos de control para obligar a la gerencia a llevar a cabo estrategias de internacionalización (Oesterle, Richta y Fisch, 2013, p. 196) de acuerdo con sus preferencias privadas frente a la creación de valor para todos los accionistas, un caso de ejemplo son las empresas familiares (Chen, Hsu y Chang, 2014).

Majocchi y Strange (2012) indicaron que la propiedad familiar tiene un efecto negativo en diversificación internacional al comentar sobre la evidencia empírica mixta sobre los antecedentes de la diversificación internacional. En realidad, mientras D 'Angelo, Majocchi y Buck (2016, p. 2) argumentó sobre, la diversidad de los mecanismos de gobernanza en las PYME familiares como una posible explicación para algunos de los resultados mixtos y a

menudo contradictorios, Kano y Verbeke (2018, p. 2) destacaron las diferencias empíricas en cómo operacionalizar tanto el gobierno de la empresa familiar como el nivel de internacionalización. Finalmente, Tihanyi et al. (2003) llamaron la atención sobre las preferencias propietarios institucionales en la promoción de estrategias internacionales.

De hecho, estos estudios no se han centrado en la influencia de la disponibilidad de recursos financieros de una empresa (es decir, flujo de caja libre) y en el monitoreo y papel gerencial de la deuda. Aun así, la falta o abundancia de flujo de caja libre, así como un el uso moderado o grande de la deuda se ha considerado como comportamientos que potencialmente pueden fomentar o mitigar el oportunismo dentro de la empresa (Jensen, 1986).

De este modo, Jensen (1986) argumenta que el flujo de caja libre y la deuda, respectivamente, aumentan y reducen la discreción administrativa y de ahí la posibilidad de implementar una estrategia internacional impulsada por agencias. Con respecto al flujo de caja libre, una medida del desempeño financiero firme, varios estudios en estrategia y la literatura financiera lo han examinado como resultado de la diversificación internacional (Delios y Beamish, 1999; Hitt et al., 1997; Lu y Beamish, 2004; Oh y Contractor, 2012). Con respecto a la deuda, la literatura ha investigado si las empresas internacionalmente diversificadas están más endeudadas que las empresas que operan en un solo país (Burgman, 1996; Chen et al., 1997; Chkir y Cosset, 2001; Low y Chen, 2004). A pesar de eso, sostienen que el flujo de caja libre y la deuda puede considerarse como determinante clave de la diversificación internacional. En otras palabras, los vemos como dos antecedentes de la diversificación internacional que probablemente capten la atención de gerentes y accionistas mayoritarios (especialmente miembros de la familia), lo que afecta sus posiciones de conflicto en la elección de cómo las empresas deben moverse al extranjero. Curiosamente, su evidencia empírica enriquece la literatura comercial internacional que ha teorizado principalmente una relación causal en la dirección opuesta (es decir, flujo de caja libre y deuda como consecuencia de la diversificación internacional). Su evidencia empírica saca a la luz de hecho que la cuestión de la causalidad entre las finanzas los fundamentos y la diversificación internacional es más compleja que la investigación previa.

Su estudio sugiere que el flujo de caja libre y la deuda tienen efectos divergentes en el grado de diversificación internacional y el papel de las variables de gobierno corporativo (como concentración de propiedad, control familiar y oportunidades de crecimiento) amplifica esos efectos. En suma, postulan algunas pruebas sólidas sobre el efecto del flujo de caja libre y la deuda en la internacionalización. Sostienen que la teoría de la agencia puede proporcionar una perspectiva poderosa para explicar el comportamiento de internacionalización.

Si bien la literatura existente ha considerado, implícita o explícitamente, que lo antecedentes de la diversificación internacional son coherentes con los objetivos de todos los accionistas (Hitt et al., 2006a, 2006b), han descuidado la idea de que la estructura de propiedad y control, y el tipo de accionistas mayoritarios (como la familia) tienen múltiples consecuencias para las decisiones sobre la estrategia corporativa (Berle y Means, 1932; Fama y Jensen, 1983).

Los académicos de la teoría de la agencia se han preocupado tradicionalmente por los posibles conflictos interés entre los grandes accionistas, accionistas minoritarios y gerentes con respecto a empresas opciones de cartera. Sin embargo, en relación con la diversificación internacional, un patrón específico de estrategia de diversificación, el papel de los conflictos de agencia ha recibido poca atención (Ellstrand et al., 2002; Majocchi y Strange, 2012; Oesterle et al., 2013; Sanders y Carpenter, 1998). Sin embargo, mientras que la literatura existente ha encontrado resultados mixtos con respecto a la correlación entre la diversificación internacional y el rendimiento, que a menudo conduce a relaciones en forma de U invertida o en forma de S curvilínea (Cardinal, Miller y Palich, 2011; Hitt, Hoskisson y Kim, 1997; Lampel y Giachetti, 2013; Lu y Beamish, 2004), gerentes, accionistas mayoritarios y minoritarios. Los accionistas pueden tener diferentes preferencias en la implementación de la diversificación internacional.

Según la teoría de la agencia, los gerentes deciden diversificarse internacionalmente para aumentar el estado de su utilidad personal (Eisenhardt, 1989; Jensen, 1986), por lo que no consideran los intereses de los accionistas como núcleo de sus decisiones estratégicas (Jensen y Meckling, 1976). Tras los costos de agencia pueden surgir en empresas internacionalmente diversificadas (Hoskisson, Castleton y Withers 2009): costos de monitoreo,

costos de bonos y pérdidas residuales. El monitoreo de costos (Easterbrook, 1984; Kumar y Ramchard, 2008) en las multinacionales son fundamentales para reducir el nivel de ambigüedad en la relación causa-efecto entre las opciones de internacionalización del CEO y el desempeño de la empresa. (Cardinal et al., 2011; Hitt, Hoskisson y Kim, 1997; Lu y Beamish, 2004; Roth, 1995).

Los costos de fianza (Hoskisson, Castleton y Withers, 2009) surgen debido a que el CEO de una empresa multinacional puede comprometerse con obligaciones contractuales o algún tipo de comunicación con el mercado que restrinja su actividad. Finalmente, las pérdidas residuales son los costos generados por conflictos objetivos entre el director y el agente, a pesar de la implementación de monitoreo y vinculación sistemas (Easterbrook, 1984). Esencialmente, las pérdidas residuales de las empresas multinacionales se refieren a las diferentes preferencias de riesgo entre gerentes y accionistas (Easterbrook, 1984).

#### 4.3.2. La diversificación Geográfica y el acceso a los recursos financieros

Secchi, Tamagni, y Tomasiy (2014) postulan que la evidencia escasa de literatura comercial internacional se centra solo en el grado de diversificación, mientras que no hay ningún intento por estudiar la diversificación de destinos. Además, el papel de los problemas de financiación no se considera explícitamente en los modelos de empresas geográficamente diversificadas.

En su estudio Secchi, Tamagni, y Tomasiy (2014) encuentran evidencia previa de que el acceso a las finanzas desempeña un papel significativo en la diversificación de las exportaciones de las empresas más allá de otras empresas tradicionales. controladores, como el tamaño o la productividad. Las empresas restringidas muestran una extensión más limitada de diversificación, a lo largo del producto y los márgenes geográficos de las exportaciones, lo que sugiere que las fricciones financieras son vinculantes con respecto a los costos fijos de exportación en un determinado producto o mercado del país.

Además, se evidencia una dificultad de las empresas para mantenerse activas en países comparativamente más rico, más grandes y cercanos señalan que las restricciones también

socavan la capacidad de responder a la competencia, la tecnología o los desafíos relacionados con la calidad.

#### 4.3.3. La diversificación Geográfica y el Flujo de Caja Libre

Un exceso de flujo de efectivo libre es necesario para financiar estrategias firmes que puedan generar valor presente neto positivo (Jensen, 1986). De modo que una gran parte de la investigación de gestión estratégica respalda la idea de que el flujo de caja libre, como medida financiera de rendimiento de la empresa, es el resultado de la diversificación internacional (Delios y Beamish, 1999; Hitt et al., 1997; Lu y Beamish, 2004; Oh y Contractor, 2012). Sin embargo, el exceso de flujo de caja libre también puede ser un motor de futuras opciones de diversificación (Jensen, 1986).

Centrando la atención en el momento antes de diversificar, argumentamos que el flujo de caja libre permite a los CEOs esquivar la supervisión del mercado financiero (Stiglitz, 1985) y conduce a una sobre inversión de problemas (Richardson, 2006; Stulz, 1990). Los ejecutivos se inclinan hacia la reinversión financiera de recursos en iniciativas estratégicas mediante la realización de proyectos de autoservicio (Jensen y Meckling, 1976). Chatterjee y Wernerfelt (1991) y Gibbs (1993) observaron que una gran cantidad de recursos apoya a los ejecutivos en la implementación de estrategias de diversificación no relacionadas.

Sin embargo, el exceso de flujo de efectivo otorga mayor discreción a los ejecutivos que evalúan otras posibilidades de expansión (Lang, Stulz y Walkling, 1991), como una estrategia diversificación internacional. Los CEO pueden considerar redirigir el flujo de caja para buscar estrategias de internacionalización que aseguren una mayor compensación personal y reputación (Oxelheim y Randøy, 2005), minimizar el riesgo de empleo y reducir la eficiencia de los sistemas de monitoreo gerencial (Nohria y Ghoshal, 1994; Roth y O'Donnell, 1996). Más allá del efecto de la discreción gerencial para impulsar la diversificación internacional, dado que los gerentes pueden confiar en una cantidad considerable de recursos financieros para invertir en la expansión internacional, el exceso de flujo de efectivo hace que el proceso de internacionalización de la empresa sea menos complicado y arriesgado (Ito y Rose, 2002). En realidad, para lograr retornos positivos de la diversificación internacional, las empresas deben

tener una dotación de recursos financieros que estén fácilmente disponibles para apoyar financieramente el desarrollo de negocios en múltiples países y para orquestarlos eficientemente (Geringer, Beamish y daCosta, 1989). Desde esta perspectiva, la disponibilidad de flujo de caja libre establece condiciones favorables para reducir las posibles trampas de la internacionalización a las que los gerentes son reacios y fomentan la propensión gerencial a seguir esta estrategia de crecimiento.

#### 4.3.4. La diversificación Geográfica y la deuda

El recurso al capital de deuda conduce a beneficios financieros gracias a la deducción de intereses y permite que una empresa disminuya su costo de capital promedio ponderado. Sin embargo, también puede conducir a un aumento El riesgo relacionado con la bancarrota y la angustia (Kraus y Litzenberger, 1973). Como se mencionó anteriormente, las estrategias de diversificación (tanto la diversificación de productos como la diversificación internacional) respaldan el riesgo reducción. Al hacerlo, las estrategias de diversificación le permiten a la empresa obtener las ventajas subyacentes el recurso a la deuda (O'Brien et al., 2014). En consecuencia, es razonable esperar un resultado positivo.

Chkir y Cosset (2001) aseguran que existe una relación entre la diversificación internacional y la deuda. Sin embargo, algunos estudios empíricos han cuestionado esta expectativa sobre diversificación (Burgman, 1996; Chen et al., 1997; Low y Chen, 2004). Curiosamente, O'Brien et al (2014, p. 1015) destacó que, mientras a posteriori (es decir, después de que una empresa se ha diversificado) los flujos de efectivo diversificado ayudan a soportar mayores niveles de deuda, a priori (es decir, antes de la diversificación) la deuda limita la capacidad de la empresa para diversificarse.

A priori, la deuda influye en los métodos de los gerentes para ejercer el poder y limita su espacio a participar en comportamientos oportunistas (Jensen, 1986) y sobreinvertir (Rubin, 1990). Poner límites al poder discrecional de los ejecutivos puede ser efectivo cuando se trata de conflictos de interés entre administración y propietarios en relación con el proceso de asignación del flujo de caja libre (Doukas, Kim y Pantzalis, 2005). Porque los recursos financieros deben usarse principalmente para intereses y capital de reembolso, la deuda juega

un papel en la prevención de la tendencia de los CEO de usar el flujo de efectivo de manera no eficiente.

En realidad, es más probable que las compañías con niveles más altos de deuda sean monitoreadas de manera efectiva por sus tenedores de deuda (Maloney, McCormick y Mitchell, 1993; Stulz, 1990). Un alto nivel de endeudamiento, al tiempo que requiere una salida fija recurrente de recursos financieros, que ya no están disponibles para ejecutivos, fortalece el compromiso de los gerentes para evitar situaciones iliquidez y quiebra potencial (Jensen, 1986; Petersen y Rajan, 1994; Ross, 1977).

Así los altos niveles de deuda representan una limitación para el compromiso de la compañía con la diversificación de sus actividades en múltiples mercados geográficos. Por un lado, como Kochhar y Hitt (1998) sugieren a menudo los accionistas no están entusiasmados con el apoyo financiero de inversiones en nuevos países extranjeros debido a la especificidad firme de la mayoría de estas inversiones, lo que hace que los impuestos se redistribuyan. Esta condición implica que "el financiamiento de la deuda será menos favorable" (Rygh y Benito, 2017, p. 7); es decir, que los prestamistas solicitan protección basada en una tasa de interés más alta para salvaguardar posibilidad de racionamiento de crédito para este tipo de inversiones (Olibe, Strawser y Strawser, 2011). Por otro lado, un alto nivel de deuda reduce la posibilidad de recuperarse de un error en las alternativas de diversificación internacional. Esta condición puede desencadenar dificultades de socorro, lo que lleva a los accionistas a solicitar la liquidación (La Rocca, 2011). En consecuencia, se espera que cuanto mayor sea la deuda de una empresa, se disminuya la disposición de los tenedores de deuda a permitir que la empresa se diversifique internacionalmente. Esto a su vez significa que el uso de la deuda obstaculiza la discreción administrativa de invertir en estrategias de diversificación internacional impulsadas por el oportunismo.



#### 4.3.5. La Diversificación geográfica y la rentabilidad

Jouda y Hellara (2016), Campa y Kedia (2002) y Villalonga (2004) confirman que la intensificación de los problemas de la agencia explica el perfil de descuento adecuado a la estrategia de diversificación. Los problemas de agencia afectan la elección estratégica que mejora el rendimiento. Los objetivos de los directivos pueden diferir del de los propietarios y accionistas. La estrategia de diversificación permite gestionar los riesgos empresariales y genera otros beneficios potenciales. Tales temas de estrategias de diversificación y el rendimiento corporativo han sido objeto de interés en varias áreas de investigación. Sin embargo, las investigaciones sobre estos temas no han llegado a un consenso (Berger, Hasan y Zhou, 2010). Aunque estudios previos examinaron estos problemas, la interrelación entre ellos no fue abordada (Lee, Hsieh y Yang, 2014).

Teóricamente, el resultado de la diversificación en la rentabilidad podría ser determinado por el equilibrio entre beneficios y costos de diversificación. Los beneficios incluyen la reducción del riesgo (Amihud y Lev, 1981), reducción en costos de transacción (Teece, 1982) y reducción de costos de agencia (Jensen, 1986). Los costos incluyen costos de influencia (Meyer, Milgrom y Roberts, 1992), sobreinversión y subsidios cruzados (Berger & Ofek, 1995), y distorsiones generadas por luchas internas de poder (Stein y Scharfstein, 2000).

Sin embargo, Laeven y Levine (2007) y Ammann, Hoechle, y Schmid (2012) encontraron que la reducción del rendimiento financiero se debe a la actividad de diversificación. La diversificación puede generar problemas de agencia entre corporativos ejecutivos y externos, la oficina central y la división gerentes, y entre las diversas divisiones de conglomerados (Jensen y Meckling, 1976).

Schmid y Walter (2012) muestran que la diversificación geográfica no está asociado con una reducción significativa en el rendimiento para intermediarios financieros en EE. UU. Sin embargo, Goetz, Laeven y Levine (2014) muestran un impacto negativo debido a la diversificación geográfica de Bancos en su rendimiento financiero. Confirman que es difícil identificar empíricamente los roles potenciales de las economías de escala y problemas de agencia en el sector financiero. La interdependencia entre diversificación y rendimiento es confirmada por estudios previos (Park y Jang, 2013).

La reducción en el rendimiento es debido a las dificultades de acceso a los servicios financieros y a la econometría utilizada para medirla en lugar de la diversificación en sí misma (Schmid y Walter, 2012). Además, Campa y Kedia (2002), Villalonga (2004) y Ammann y col. (2012) demuestran que la reducción del rendimiento puede explicarse por la potencial endogeneidad de la decisión de diversificación. Esta potencial endogeneidad se genera por la causalidad entre la diversificación y el rendimiento. Los factores específicos relacionados con sectores de la actividad deben integrarse también como parte del marco de estudio según Peng y Delios (2006). En resumen, las investigaciones empíricas han encontrado resultados mixtos, y no han examinado la causalidad entre la diversificación corporativa y la rentabilidad, Fukuda (2014).

#### 4.3.6. La Diversificación geográfica y el riesgo

Chang y Thomas (1989) sostienen que la relación negativa entre riesgo-retorno se explica por las actitudes de búsqueda de riesgo empresas más problemáticas (Bowman, 1982). Investigaciones existentes sobre las estrategias de diversificación muestran que la diversificación relacionada conduce a una asociación negativa del riesgo-retorno, mientras que la diversificación no relacionada muestra evidencia de asociación positiva riesgo-retorno (Bettis y Hall, 1982; Bettis y Mahajan, 1985).

Está claro que cualquier movimiento de diversificación afectará el perfil de riesgo-retorno de una empresa (Bettis y Hall, mil novecientos ochenta y dos). Esto ocurrirá a través de posibles cambios en componentes que influyen en el riesgo, incluidos: (1) cambios en el riesgo específico de la industria, (2) cambios en el tamaño de la compañía, (3) cambios en la cantidad de negocios dentro de la corporación, y (4) cambios en el grado de relación entre el conjunto de compañías. Así una empresa puede diversificarse en mercados menos riesgosos (por ejemplo, menos variación en demanda o ganancias de la industria) o puede retirarse de mercados de alto riesgo para minimizar el riesgo de la corporación. Así como los movimientos exitosos de diversificación conducirán a un aumento de los activos de la compañía, asimismo la rentabilidad actual promueve la diversificación de la inversión.

Además, dado que la diversificación es una estrategia crecimiento (Chandler, 1962), el efecto del tamaño debería también ser considerado (Hurdle, 1974; Shepherd, 1975). Cuando se controla el tamaño de la empresa, entonces la diversificación debería dar como resultado un mercado promedio bajo participación de cada negocio y falta de realización economías de escala; por lo tanto, la alta diversificación se asociará con menor rentabilidad.

#### 4.3.7. La Diversificación geográfica y la infraestructura tecnológica

Ceipek, Hautz, Mayer y Matzler (2019) afirman que solo un estudio ha considerado la diversificación internacional en relación con la infraestructura tecnológica, en dicho estudio se encontró una relación positiva entre la diversificación tecnológica y la internacionalización entre 1970 – 1990 (Cantwell y Piscitello, 2000). En general, esto sugiere que las interdependencias entre diversificación tecnológica y otros aspectos de la diversificación corporativa pueden depender del contexto.

Por otro lado, el papel del entorno competitivo (Ndofor et al., 2011) requiere investigación acerca del aumento de la rivalidad, particularmente de competidores internacionales, tiene un profundo efecto en las estrategias de diversificación internacional (Bowen y Wiersema, 2005; Hutzschenreuter y Gröne, 2009). Esto sugiere que los cambios en las condiciones competitivas pueden tener un efecto similar impacto en el perfil de diversificación tecnológica, ya que es probable que las empresas ajusten sus recursos y capacidades en respuesta a los patrones cambiantes de la competencia.

De manera más general, investigaciones previas sugieren que predictores importantes del comportamiento estratégico, como dinamismo ambiental o dinámica competitiva, tener efectos inexplorados en la diversificación tecnológica (Hutzschenreuter e Israel, 2009; Raisch y Birkinshaw, 2008; Toh y Polidoro, 2013).

### 4.4. Factores Humanos

Sambharya y Goll (2019) postulan que las estrategias de mercado tradicionales como la diversificación internacional y sus efectos en el rendimiento de la empresa se encuentran entre

los temas de mayor interés en el área de los negocios internacionales (Verbeke y Brugman, 2009) y gestión estratégica (Kumar, 2009), respectivamente. Las empresas difieren en su capacidad para competir en el mercado, así como en estrategias que no son de mercado que puede caracterizarse por problemas, instituciones, información e intereses (Baron, 1995). El mercado puede afectar el desempeño económico, político y social de una empresa (Baron, 1995).

Tanto las estrategias de mercado como las que no son de mercado son importantes, ya que inciden en el rendimiento de la compañía, supervivencia y ventaja competitiva sostenible (Baron, 1995; Mellahi et al., 2016). Los investigadores en negocios internacionales requieren de una investigación que integre las dimensiones del mercado y las no relacionadas con el mercado (Doh & Lucea, 2013). Hay implicaciones de rendimiento para comprender su interacción que pueden ser de valor para gerentes.

A medida que las corporaciones multinacionales se internacionalizan, dada la exposición de operar en diferentes países anfitriones, se espera que desarrollen una mayor sensibilidad a los ambientes extranjeros. Las empresas aprenden de sus incursiones en los mercados extranjeros. Así las prácticas de recursos humanos tales como actitudes hacia los sindicatos, condiciones de trabajo, compensación, seguridad resultan directamente en reclutar empleados mejores y más comprometidos en filiales extranjeras que, a su vez, hacen que las filiales sean más responsables y exitosas.

Asimismo, se ha demostrado que existe una relación directa entre las capacidades de los principales decisores en las empresas que incluyen formación, educación y práctica (Grant, 2002), y el resultado exportador (Cabrera y Olivares, 2012; Davis y Harveston, 2000; Reuber y Fischer, 1997; Westhead et al., 2001).

McGahan y Victor (2010) sugirieron que la persistencia de las instituciones del país de origen influenció en el esfuerzo de diversificación geográfica las empresas que pueden ser atribuibles a la impronta cognitiva de ejecutivos y empleados en su toma de decisiones y acciones, las cuales son transferibles cuando se diversifican geográficamente.

#### 4.4.1. Diversificación Geográfica y Aprendizaje Organizacional

Nguyen y Cai (2016) sostienen que la diversificación es una decisión estratégica importante y un evento raro. Por definición, cuando se emprende una nueva diversificación, una empresa no tiene la experiencia interna directa de aventurarse. En este sentido, la experiencia externa de diversificaciones similares proporciona un valioso grupo de lecciones para el gerente. Si bien hay muchos estudios de aprendizaje interno en literatura de aprendizaje organizacional, la investigación sobre aprendizaje externo aún es escasa. Se encuentra en la literatura que existe una relación cúbica entre el aprendizaje externo de la experiencia de la industria y el valor de diversificación, esto indica que la experiencia en la industria es importante para los resultados de decisiones estratégicas, pero que el efecto de esta experiencia externa en el aprendizaje es condicional sobre ciertas características de la experiencia: a saber, especificidad y heterogeneidad.

Está ampliamente demostrado que aprender de la experiencia tiene un efecto importante en el desempeño de las actividades estratégicas (por ejemplo, adquisición, alianzas estratégicas, diversificación). Sin embargo, la evidencia empírica sobre este impacto se relaciona principalmente con aprendizaje en el contexto de adquisición (Finkelstein y Halebian, 2002; Halebian y Finkelstein, 1999; Hayward, 2002). El valor de la diversificación ha sido por mucho tiempo objeto de intensas discusiones entre investigadores (Palich, Cardinal y Miller, 2000; Martin y Sayrak, 2003).

Mientras la mayor parte del debate en la literatura depende de valor medio de la diversificación, Stein (2003) sugiere que la investigación debería prestar más atención a la variación de la sección transversal; es decir, identificación específica circunstancias en las que puede ser la diversificación una estrategia de creación o destrucción de valor. Las decisiones pueden entenderse mejor en el contexto más amplio de desarrollo de capacidades.

El aprendizaje permite a una empresa participar en actividades exploratorias de aprendizaje (Miner y Haunschild, 1995); actividad relevante para la diversificación de mercados. En este sentido la diversificación es un evento complejo y raro. la experiencia externa puede ser una fuente importante de aprendizaje, porque la naturaleza heterogénea

de la experiencia de diversificación es difícil de obtener, dada la limitada experiencia individual interna de cualquier empresa (Ingram y Baum, 1997a).

En literatura de aprendizaje organizacional, solo algunos estudios (Baum e Ingram, 1998; Beckman y Haunschild, 2002; Sarkar, Echambadi y Ford, 2003) han investigado los efectos del aprendizaje externo y todos estos reportan una relación lineal entre la experiencia en la industria y el valor de la diversificación. Estudios anteriores muestran que el valor de las empresas diversificadas estaba negativamente relacionado con la diversidad de sus recursos de segmentos y oportunidades de inversión (Rajan, Servaes y Zingales, 2000) o a problemas de agencia (Hoechle et al., 2012).

Así Nguyen y Cai (2016) afirman que aprender de la experiencia en la industria y de la empresa cumple un rol importante en la estrategia de diversificación, ya que la diversificación es una decisión costosa y compleja. En también en otros contextos, hay evidencia que el aprendizaje mejora el valor de la empresa.

La experiencia externa es inherentemente más heterogénea de lo que es posible para cualquier dado firme para acumular internamente. En el contexto de diversificación de empresas, heterogeneidad en la industria experiencia (en términos de variaciones en el tamaño de la empresa, combinación de tipos de expansión industrial y diversificación tiempo) proporcionaría un grupo más rico de experiencia para una empresa determinada para encontrar lecciones específicas para aprender de, Además, las empresas se benefician de la diversificación.

De varias maneras. Por ejemplo, diversificación puede mejorar el valor de la empresa al proporcionar poder de mercado (Palich, Cardinal y Miller, 2000), explotar recursos que de otra forma probarían no funciona (Markides, 1992), reduciendo en general riesgo firme (Barney, 1997) o impuesto y beneficios financieros (Berger y Ofek, 1995).

Estos beneficios varían según el contexto firme, por lo que elegir la lección correcta para aprender es esencial para empresa focal para hacer inferencias informadas y correctas de la experiencia en la industria. Buenas lecciones sean esas diversificaciones anteriores de empresas con similares bases de recursos antes de la diversificación (especificidad) y donde la

relación causal entre la diversificación y el rendimiento son claramente identificables (baja ambigüedad causal).

Los gerentes no intentarán aprender, dado que no hay o existen muy pocos precedentes dentro de la industria; en estos primeros casos, no hay efecto de aprendizaje en la diversificación valor. Cuando la experiencia se acumula, las empresas pueden comenzar a intentar aprender, pero, con poca experiencia heterogeneidad, las lecciones pueden no ser específicas relaciones causales suficientes y significativas. Puede ser difícil de inferir. Las empresas tienen más probabilidades de escoger las lecciones equivocadas y / o sacar inferencias incorrectas, haciendo que el resultado de aprender sea peor que la de no aprender: la línea de base (Haleblian y Finkelstein, 1999).

#### 4.4.2. Diversificación Geográfica y Transferencia de Conocimiento

Según la visión de la empresa basada en los recursos las empresas optan por diversificarse para extender sus recursos a nuevos mercados. Los recursos que brindan el mayor beneficio a una empresa diversificada son los más difíciles de transferir (Knott, 2003).

Los gerentes pueden asumir que los recursos pueden transferirse con relativa facilidad entre partes de una empresa diversificada, pero este podría no ser siempre el caso (Simonin, 1999; Miller, 2003; Szulanski y Jensen, 2006). De hecho, una empresa puede no transferir efectivamente sus recursos, que conduce a un rendimiento inferior al esperado, al menos a corto plazo. Para que una empresa multinacional pueda aprovechar al máximo la diversificación internacional, debe transferir su conocimiento raro y valioso sin que ese conocimiento esté disponible simultáneamente para los competidores (Kogut y Zander, 1993).

En este sentido, el conocimiento tecnológico y conocimiento de marketing son construidas por empresas a través de inversiones en I + D y construcción de marca. El conocimiento tecnológico es una función de actividades generadoras de conocimiento dentro de una firma (Chatterjee y Wernerfelt, 1991; Song et al., 2005). El conocimiento tecnológico proporciona una firma ventajas en sus actividades de expansión internacional (Caves, 1996; Cantwell y Mudambi, 2005), particularmente en comparación con las empresas que no poseen niveles equivalentes de conocimiento tecnológico. El conocimiento tecnológico residente

dentro de una empresa puede cruzar fronteras geográficas, pero enfrenta desafíos dentro de la empresa y entre empresas siendo particularmente difícil (Teece, 1987; Mitchell, 1994)

Adicionalmente, el conocimiento de marketing es la capacidad de analizar mercados, construir y mantener marcas. Las marcas son recursos raros y difíciles de imitar en una empresa porque una marca se construye en una serie de inversiones acumuladas en marketing a lo largo del tiempo (Kor y Mahoney, 2005). La marca de una empresa puede conducir a una ventaja competitiva sostenible porque es un recurso raro y valioso (Capron y Hulland, 1999). El valor de la marca puede ser transferible, cuando se aplica a nuevos productos o nuevas categorías de productos (Park y Srinivasan, 1994), pero la transferencia de su valor a través de las fronteras puede ser un desafío debido a la naturaleza de la marca que consume mucho tiempo construirlo en nuevos mercados geográficos (Katsikeas, Samiee y Theodosiou, 2006). La dificultad de la transferencia a menudo da lugar a la motivación para ingresar un nuevo mercado internacional no con una marca existente, pero a través de la adquisición conocimiento de marketing de un país destino (Capron y Hulland, 1999).

Paralelamente, una empresa posee capacidad de comercialización, que en sí misma puede ser un recurso raro, pero internamente transferible (Day, 1994), puede adaptar sus recursos de marketing inmóviles, como las marcas, a sus nuevos mercados geográficos (Capron y Hulland, 1999). Cuanto mayor es la adaptación que tiene en el lugar, así será más probable que sea la comercialización del conocimiento contribuya positivamente al rendimiento (Anand y Delios, 2002). La adaptación del mercado local es facilitada por el país destino y la experiencia de internacionalización (Delios y Beamish, 2001).

Por otro lado, Le et al (2018) encuentran dos perspectivas institucionales en la relación entre la diversificación internacional de empresas multinacionales y la transferencia de conocimiento institucional. Una perspectiva es el enfoque de transferencia institucional, que sugiere una diversificación positiva: relación transferencia de conocimiento, porque las multinacionales en países desarrollados pueden transferir sus conocimientos institucionales de su país de origen a sus países anfitriones (Bansal y Roth, 2000; Bhattacharya y Sen, 2003; Campbell, Eden y Miller, 2012; Christmann, 2004). La otra perspectiva es el enfoque de vacío institucional, que subraya que las multinacionales deberían tener una transferencia de



conocimiento diferente según los diferentes niveles de vacíos institucionales en sus países anfitriones (por ejemplo, Bu y Wagner, 2016; Marquis y Qian, 2014; Rathert, 2016). Esto supone que las multinacionales no transfieren su conocimiento del país de origen a sus países de acogida y que en su lugar se adaptan a sus entornos institucionales y aprovechan los vacíos institucionales en sus países anfitriones. Como resultado, cuando las multinacionales se diversifican en países en desarrollo con un alto nivel de vacío institucional, allí existe una diversificación una relación negativa de transferencia de conocimiento.

Por otra parte, Le et al (2018) sostienen que, si las multinacionales se han diversificado principalmente en países desarrollados, el enfoque de transferencia institucional debería tener alta validez predictiva. Por el contrario, si las multinacionales se han diversificado principalmente en países en vía de desarrollo, debe prevalecer el enfoque nulo institucional. De acuerdo con el enfoque de transferencia institucional, no debería existir diferencia en la relación diversificación-transferencia de conocimiento entre países desarrollados y en vías de desarrollo porque las empresas multinacionales pueden transferir sus actitudes del país de origen hacia los países en desarrollo. Porque en este proceso de transferencia, las multinacionales deben desempeñarse consistentemente en términos de transferencia de conocimiento en todos sus países anfitriones. Por el contrario, de acuerdo con la institucionalidad enfoque nulo, debería haber una diferencia en la diversificación– Relación transferencia de conocimiento entre países desarrollados y en vías desarrollo dado que las multinacionales deben adaptarse a sus entornos institucionales o tomar ventaja de los vacíos institucionales en los países en desarrollo.

#### 4.4.3. Diversificación Geográfica y experiencia internacional

En relación con la experiencia de internacionalización y la experiencia en el país destino, son construidas por empresas durante el proceso de diversificación geográfica. la experiencia de internacionalización es una función de la medida en que una empresa ha operado anteriormente en mercados internacionales (Lu y Beamish, 2001).

Postula Fang et al (2007) las empresas que han acumulado una amplia experiencia internacional tienen conocimiento general sobre cómo operar en ambientes internacionales.

Aunque la experiencia de aprendizaje puede ser beneficiosa, no lo es sin sus desafíos inherentes. El proceso de aprendizaje internacional implica tanto tiempo y esfuerzo (Barkema y Vermeulen, 1998). Una vez internalizado dentro de un país, las diversas experiencias del país conducen a un activo de conocimiento bastante generalizable (Erramilli, 1991; Barkema et al., 1996).

La experiencia de internacionalización puede ser valiosa, ya que contribuye a las capacidades de una empresa para administrar operaciones internacionales (Eriksson et al., 2000), seleccionar entre diversas oportunidades de mercado (Johanson y Vahlne, 1977), y operar en nuevos mercados con configuraciones institucionales similares como se encontró en el pasado (Delios y Henisz, 2003). Dicho esto, la experiencia internacional no es rara, puede ser desarrollada y tener sustitutos ya que hay múltiples caminos hacia la acumulación de experiencia internacional.

la experiencia en el país destino es la medida en que la empresa ha operado en el entorno local del país. Las empresas multinacionales resuelven las desventajas del conocimiento local acumulando experiencia en el país anfitrión local (Johanson y Vahlne, 1977; Li, 1994).

#### 4.4.4. Diversificación Geográfica y el rol del gerente

Postula Stadler (2018) el grado de diversificación geográfica de una empresa constituye un factor contextual clave que da forma a la desafíos estratégicos y administrativos específicos que enfrentan los gerentes familiares y profesionales (D'Angelo, Majocchi, & Buck, 2016; Gomez-Mejia, Makri, & Kintana, 2010; Sciascia, Mazzola y Chirico, 2013). En contraste con muchos otros factores contextuales considerados anteriormente (Miller, Minichilli y Corbetta, 2013), este aspecto de alcance corporativo se ve más directamente afectado por elecciones estratégicas. Comprender su impacto es, por lo tanto, de particular importancia.

Asimismo, es probable que el efecto sobre el rendimiento en el capital humano y social difiera dependiendo de la extensión de diversificación internacional. Los gerentes suelen estar localmente arraigados y basados en conjuntos relativamente estrechos de relaciones y comunidades (König, Kammerlander y Enders, 2013).

De modo similar, la internacionalización presenta un desafío particular para los gerentes como la "diversidad de contextos en términos de comportamientos de los consumidores, requisitos legales y administrativos y mercado las condiciones aumentan significativamente la complejidad que los gerentes deben manejar "(D'Angelo et al., 2016: 4).

Paralelamente, la consecuencia clave de la diversificación internacional es que aumenta la complejidad administrativa (Alessandri y Seth, 2014; Hitt, Hoskisson y Kim, 1997; Singla, Veliyath y George, 2014). Como la diversificación internacional lleva a los gerentes a áreas "donde no tienen experiencia "(Gómez-Mejía et al., 2010: 229) y pueden carecer de las habilidades necesarias (Zahra, 2003), el valor del capital humano altamente específico de los administradores puede verse disminuido. Incluso puede convertirse en un "obstáculo" (Bhaumik, Driffield y Pal, 2010) que reduce, por ejemplo, la capacidad de "reconocer y utilizar conocimiento desconocido" (Kor et al., 2013: 240). La probabilidad de encontrar gerentes con perfiles apropiados disminuirá con niveles crecientes de diversificación internacional.

Del mismo modo, con la creciente internacionalización, la densidad (cierre) de la red social disminuye por la distancia cultural creciente, que implica diferencias en valores, mentalidades y normas, así como pérdidas en la coordinación, información y comunicación que viene con la diversificación internacional (Gómez-Mejía, Makri y Kintana, 2010). Además, es menos probable que los administradores puedan aprovechar la confianza en toda la empresa ya que se ha demostrado que la confiabilidad disminuye cuando las personas son de diferentes países (Glaeser, Laibson, Scheinkman et al., 2000). A medida que aumente la diversificación internacional, será cada vez más difícil de mantener el grado de interacción e interdependencia requerido para mantener ventajas del capital social (Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008).

También, las actividades internacionales requieren "capital social específico en forma de conocimiento y capacidades gerenciales" (D'Angelo et al., 2016), ya que las estrategias deben adaptarse a los mercados locales y a la gestión financiera y de riesgos se vuelven más complejos. Por lo tanto, las empresas internacionalmente diversificadas se beneficiarán de profesionales administración más propensa a contribuir con dicho capital social (Sciascia, Mazzola, Astrachan et al., 2012), proporcionando a la empresa la gama de capital social y

recursos administrativos necesarios para aprovechar las oportunidades emergentes en los mercados exteriores (Liang, Wang y Cui, 2014). Particularmente en el contexto de diversificación internacional, las empresas se beneficiarán de la mayor participación de más gerentes profesionales "cosmopolitas" (Westhead, Cowling y Howorth, 2001). Esto es probable que las ventajas generadas por el grupo más amplio de gerentes profesionales se vuelvan más pronunciado a medida que incrementa el grado de internacionalización.

De la misma forma, los equipos de gerencia senior que involucran a gerentes profesionales en mayor medida son menos homogéneos (Chang et al., 2015; Ling & Kellermanns, 2010) ampliando el rango de capital humano y social gerencial requerido para gestionar la complejidad de una empresa internacionalmente diversificada (Bennedsen, Nielsen, Pérez-González et al., 2007; Gomez-Mejia et al., 2010), así como se aumenta la diversidad de información, perspectivas y experiencia disponibles para tomar decisiones, que es particularmente trascendental en empresas internacionalmente diversificadas (Luo & Chung, 2005; Nielsen & Nielsen, 2008; Sciascia et al., 2013).

## **4.5. Factores Socio-Políticos**

### **4.5.1. La Diversificación Geográfica y los aspectos Políticos**

Postula Mahmood, Chung, y Mitchell (2016) aunque la investigación ha examinado cómo afecta el desempeño grupal de la diversificación en entornos empresariales con diversos grados de política de apertura económica (Khanna y Palepu, 2000), se ha prestado menos atención a los antecedentes de diversificación. Estudios recientes sugieren que los lazos políticos entre los ejecutivos y funcionarios del gobierno influyan en la diversificación dentro de los grupos empresariales (Zhu y Chung, 2014; Peng, Lee y Wang, 2005; Guillén, 2000), pero solo han comenzado a descubrir cómo las relaciones pueden variar en diferentes condiciones político-económicas.

Cabe resaltar que la literatura sobre estrategia política comúnmente argumenta que las empresas con vínculos políticos ganan beneficios tales como favores regulatorios y recursos de inversión (Fisman, 2001; Faccio, 2006). Sin embargo, mientras que la literatura a veces

distingue entre diferentes tipos y destinos de lazos (Johnson y Mitton, 2003; Leuz y Oberholzer-Gee, 2006), pocos estudios discuten cómo los tipos y destinos de los vínculos tendrán un impacto diferente en diferentes contextos político-económicos. Zhu y Chung (2014), por ejemplo, estudian cómo los lazos afectan la estrategia de negocios bajo gobiernos divididos, pero no distinguen entre tipos de vínculos. Zheng, Singh y Mitchell (2015) distinguen cómo los lazos locales y centrales afectan el desempeño del negocio, pero no consideran contextos políticos y económicos cambiantes. Además, la literatura históricamente se ha centrado en estudios de la industria y a nivel de país (Bauer, Pool y Dexter, 1972; MacIntyre, 1994; Evans, 1995; Schneider, 1998; Wank, 2002), recién comenzando a examinar el impacto de las conexiones entre líderes empresariales individuales y actores políticos (por ejemplo, Faccio, 2006; Siegel, 2007). Además, la literatura se enfoca más comúnmente en el desempeño del negocio, con solo examinar los factores que impulsan las estrategias comerciales subyacentes, como la diversificación.

De modo que las conexiones políticas son vínculos entre líderes empresariales individuales y actores políticos tales como líderes de partidos, altos funcionarios del gobierno y legisladores electos (Fisman, 2001; Siegel, 2007). Esta definición refleja la idea en la literatura de redes sociales de que los vínculos interpersonales pueden servir como conductores de recursos (Coleman, 1988; Granovetter, 1985; Han, Shipilov y Greve, 2016), al tiempo que reconoce las diferencias en los destinos de los vínculos impulsados por la heterogeneidad de los actores políticos (Lin, Vaughn y Ensel, 1981; Knoke, 1990). Los lazos políticos pueden implicar enclavamientos formales de posición en los que los líderes empresariales sirven como actores políticos (Faccio, 2006), o pueden involucrar vínculos sociales informales entre líderes corporativos y familiares, amigos o miembros de organizaciones sociales que ocupan cargos políticos (Bertrand, Kramarz, Schoar y Thesmar, 2004; Siegel, 2007). Los lazos comúnmente crean beneficios estratégicos para las empresas conectadas, donde los beneficios son recursos estratégicos que una empresa puede utilizar para facilitar sus actividades comerciales.

Es preciso insistir que la diversificación es un elemento clave de la estrategia empresarial, con impacto tanto en la evolución corporativa y bienestar social. Las empresas se diversifican en nuevos mercados de productos por múltiples razones, que incluyen ampliar los

recursos existentes (Penrose, 1959; Montgomery, 1994), respondiendo a los cambios mercados (Rumelt, 1974; Wernerfelt, 1984) y la construcción de imperios gerenciales (Jensen y Meckling, 1976). La diversificación, ya sea relacionada o no, puede afectar el desempeño corporativo tanto en economías desarrolladas (Montgomery y Singh, 1984) como emergentes (Khanna y Rivkin, 2001).

Más allá de la estrategia corporativa, la diversificación de negocios juega un papel importante en la movilización y distribución de recursos en todo un país, particularmente durante las etapas de desarrollo cuando los países enfrentan vacíos sustanciales en las instituciones basadas en el mercado (Mair y Marti, 2009; Dutt, et al., 2016).

Asimismo, los lazos políticos a menudo brindan a las empresas acceso preferente a apoyo legal, recursos financieros y otros beneficios estratégicos. Así se definen los beneficios de diversificación como beneficios estratégicos que permiten a una empresa para aumentar su diversificación de un período al siguiente. Los lazos políticos ofrecen beneficios estratégicos en general, y beneficios de diversificación en particular, en contextos económicos y políticos abiertos y cerrados.

De acuerdo con Persson y Wilhelmsson (2016) se puede encontrar un vínculo implícito entre los programas de preferencias comerciales y la diversificación de las exportaciones en la primera convención de Lome, en 1975, que ofreció preferencias comerciales a los estados de África, el Caribe y el Pacífico - ACP en la Unión Europea. Esta convención tenía por objetivo fomentar el desarrollo y la diversificación de la industria en los estados ACP y promover aún más el establecimiento de nuevos vínculos industriales y comerciales entre las industrias de los estados y los de los estados.

Por otro lado, Persson y Wilhelmsson (2016) manifiesta que a pesar de que existe incertidumbre si la diversificación de exportaciones debe verse como un resultado de política esperado, y de la obvia relevancia política para determinar dicha incertidumbre, el abordaje en literatura es muy limitado y no se han llegado a conclusiones generales. En su estudio investigaron empíricamente si en la elegibilidad para el comercio unilateral las preferencias arancelarias tienen una consecuencia en la diversificación de mercados, enfocándose en la

diversificación de las exportaciones que ha sido casi olvidada en la investigación de preferencias comerciales (p.17).

#### 4.5.2. La Diversificación Geográfica y los aspectos Sociales

Según Hirsch (1997, p. 1709), tratar las dimensiones de las instituciones sociales como conceptos separados puede "debilitar seriamente el poder intrigante y creativo de esta nueva tipología ". Por lo tanto, sugiere que los aspectos institucionales o pilares no deben considerarse analítica u operacionalmente distintos, pero bastantes superpuestos.

#### 4.5.3. La Diversificación Geográfica y Alianzas Estratégicas

La asociatividad, las relaciones internacionales de colaboración y los vínculos puede incrementar la penetración internacional empresarial en la medida que estas permiten detectar áreas de oportunidad para desarrollar cambios en los productos, reducir la incertidumbre e incrementar el conocimiento de la empresa en relación con su entorno (Westhead et al., 2001, 2004; Zahra, Matherne y Carleton, 2003).

La literatura de gestión estratégica reconoce hace tiempo que una estrategia a menudo interactúa con otra en la configuración del rendimiento de la empresa (por ejemplo, Hitt, Hoskisson y Kim, 1997), y la estrategia de la alianza no debería ser una excepción. En este sentido la alianza y la diversificación de exportaciones son dos movimientos estratégicos que tienen más probabilidades de interactuar en la configuración del desempeño porque presentan desafíos gerenciales similares, particularmente en la transferencia de conocimiento, así la diversificación implica la transferencia de conocimiento entre divisiones dentro de una firma integrada, y la alianza conlleva a la transferencia de conocimiento entre empresas socias (Hitt et al., 1997; Lu y Beamish, 2004). Por lo tanto, la experiencia diversificadora de una empresa debería ayudar a su compromiso con la alianza y, a su vez, influir positivamente en el beneficio.

De este modo, muchas empresas utilizan alianzas estratégicas para superar las barreras de entrada en sus expansiones a nuevas áreas geográficas (Hitt et al., 1997; Kumar, 2009). Las estrategias de diversificación y alianza confían a las empresas con tareas similares de

interacciones entre unidades donde las partes participan dos divisiones de una empresa diversificada o dos socios de una empresa colaborativa. Como lo señalan Hitt et al. (1997) y Kumar (2009), la diversificación implica un proceso complejo de ampliar el horizonte corporativo de los activos y competencias desarrolladas por una unidad para ser transferidas a otro: un proceso que se asemeja a la agrupación de recursos primarios en alianzas estratégicas.

Postula Tseng y Chen (2015) la inexperiencia de los novatos de la alianza en la elección de socios puede aliviarse mediante la diversificación geográfica. A diferencia de las empresas novatas, las empresas expertas pueden cosechar un mayor margen para beneficiarse de cada acuerdo cooperativo. La diversificación aumentará este beneficio marginal creciente, ya que los expertos en alianzas altamente diversificados están mejor dotados para acercarse a socios adecuados y reclamar una mayor cuota de valor de cooperación. A través de su diversificación en múltiples campos geográficos, los expertos de la alianza pueden formar una intrincada red de relaciones atractivas para esos socios quienes contemplan ingresar a las mismas naciones (Goerzen y Beamish, 2005).

Adicionalmente Tseng y Chen (2015) aseguran que la alta diversificación permite a las empresas interactuar con más entidades comerciales en diferentes países e industrias y, por lo tanto, los expone a un grupo de socios más grande. Al avanzar por la curva de aprendizaje, los expertos de la alianza incurren en menos costos marginales para iniciar un nuevo acuerdo cooperativo. Este efecto de aprendizaje será intensificado a los expertos de la alianza que han diversificado las operaciones en amplias áreas geográficas donde las experiencias de diversificación conducen al aprendizaje de alianzas.

#### 4.5.4. La Diversificación Geográfica y la innovación

La literatura también ha reconocido que las empresas exportadoras pueden acceder al conocimiento estratégico, como exportador les permite mejorar sus capacidades innovadoras. Sin embargo, como Harris y Moffat (2011) sugiere que exportar puede no requerir innovación previa en I + D.



Sin embargo, explican Baum, Caglayan, y Talavera (2016), la literatura sobre el potencial de la asociación entre la diversificación del mercado de exportación y las actividades de I + D es pobre. Hasta donde se sabe, el único estudio es de Hitt et al. (1997) que investiga los vínculos entre la innovación y el desempeño de la empresa, el cual mostro que una entropía basada medida de diversificación internacional tiene un efecto positivo en la intensidad de I + D, medido como gastos por empleado (p. 785). Es decir, La diversificación internacional tiene un efecto positivo en la intensidad de I + D (p. 785). Sin embargo, la mayoría de los artículos de este género se centran en los efectos de las actividades de I + D en el rendimiento de las empresas en lugar del papel de la diversificación del mercado de exportación en gastos de I + D. Existe dificultad para estimar dicho impacto, debido a que las decisiones de las empresas de comenzar a vender en el extranjero y para innovar podrían hacerse simultáneamente, ya que podrían enfrentar un choque positivo de la demanda, que conduce a la expansión a nuevos mercados y un aumento en su inversión en I + D.

*A manera de conclusión.* En los apartados anteriores se ha podido entender los factores que inciden en la diversificación de exportaciones de acuerdo con los principales autores. En resumen, sobre la base de la revisión documental, se puede concluir que los factores financieros que inciden en la diversificación de exportaciones de las empresas requieren de especial atención porque comprometen la sostenibilidad de las empresas, en ellos existe la dualidad de inversión y riesgo para el crecimiento y el tomar la decisión de diversificar a mayor cantidad de mercados implica una importante inversión de recursos financieros. En relación con los factores humanos como se observó en el capítulo el aprendizaje organización y la experiencia internacional del equipo de comercio exterior es vital si se diversificar a mayor cantidad de mercados, pues los procesos de negociación comercial requieren de colaboradores dotados de habilidades y capacidades para gestionar la diversificación. Con respecto a los factores sociopolíticos los autores resaltan la importancia de las redes empresariales y las alianzas estratégicas para que las empresas y sus directivos puedan insertarse exitosamente a mayor número de mercados, además se requiere en el caso de México mayor apoyo gubernamental en términos de incentivos para que las empresas se

motiven a la diversificación de sus exportaciones y por el contrario no las concentren en su mercado más próximo. A continuación, se realiza la comprobación cualitativa y cuantitativa de la hipótesis objeto de estudio de la presente investigación.

## **CAPÍTULO V. COMPROBACIÓN CUALITATIVA**

### **5.1. Introducción**

Este capítulo tiene por objetivo comprobar cualitativamente las relaciones entre las variables propuesta diversificación de exportaciones, factores financieros, factores humanos y factores socio-políticos. A través de un libreto semiestructurado se realiza la técnica la entrevista a expertos en negocios internacionales en Nuevo León, los discursos orales son registrados y luego procesados en el software Nvivo. Seguido se expresan a través de nubes de palabras y cuadros de frecuencia los datos cualitativos. Se encuentra que los expertos explican la concentración exportaciones por la proximidad del estado de Nuevo León al estado de Texas, Estados Unidos principal socio comercial de México. Los expertos coinciden en que el gobierno federal y estatal debe aumentar los mecanismos de promoción para estimular la diversificación en el sector exportador de Nuevo León. De modo que se confirman las variables que sirven de base para la construcción del cuestionario cuantitativo que sigue a la fase cualitativa.

### **5.2. Metodología Cualitativa**

#### *Diseño*

El estudio se realizó desde un enfoque cualitativo, con una metodología cualitativa de tipo analítica y un diseño no experimental, transeccional y de campo. Las variables trabajadas (diversificación de exportaciones, acuerdos comerciales y mecanismos de promoción comercial) se analizaron a través de expertos en negocios internacionales en Nuevo León (México).

El enfoque del estudio es cualitativo, ya que las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos como la entrevista, ayudaron a recopilar información. Se entiende a la investigación cualitativa como la que produce datos de las palabras de las personas de manera hablada (Taylor y Bogdán, 1986), esta es importante porque permitió descubrir y refinar las

preguntas de investigación que orientaron los instrumentos de investigación utilizados (Mendoza, 2006), así como da sentido profundo de conocimiento de actitudes, comportamiento, percepciones y preferencias de las personas acerca del fenómeno de la diversificación geográfica (Rodríguez y Gorjón, 2014, p. 169).

La investigación es analítica o interpretativa, ya que buscar encontrar relaciones entre las variables de la diversificación geográfica para llegar a un conocimiento más de esta, desentrañando más allá de lo evidente, buscando encontrar sentido al fenómeno de la diversificación en función de los significados que los expertos le otorgan (Hurtado, 2010, p. 133; Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 9).

El diseño de investigación escogido es el transversal, porque el estudio se realizó en el 2008, y no pretende tener un seguimiento en el tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 154).

#### *Participantes*

La población de referencia considerada son los expertos en negocios internacionales en Monterrey. Para el presente trabajo se seleccionaron 9 expertos en negocios internacionales en Monterrey seleccionados de acuerdo con la disposición de atención al cuestionario no estructurado en el campo. La selección de expertos se realiza con base a las siguientes características: Disponibilidad y accesibilidad para contestar la entrevista, conocimiento técnico del fenómeno de la exportación y los acuerdos comerciales en México, ubicación geográfica en Nuevo León, y formación académica mínima de doctor o su equivalente en experiencia en campo.

Cabe resaltar que la utilización de “n” cantidad de expertos es válida en la medida que una muestra cualitativa busca significados, sobre el principio de saturación en el que se dejan de recolectar unidades muestrales en el trabajo de campo cuando las nuevas unidades seleccionadas dejan de aportar nueva información relevante (Martínez-Salgado, 2012; Sandelowski y Barroso, 2003; Carlsen y Glenton, 2011; García-Hernández y Manzano-Caudillo, 2010). En la investigación cualitativa es los resultados son precisos desde el punto de vista del participante y tiene validez suplementaria al relacionar datos con categorías y contrastarlos

con la literatura, es decir, la validez interna está dada por los autores y la validez externa por la calidad del experto (Creswell y Miller, 2000; Strauss y Corbín, 1990).

Tabla 15 *Expertos a los que se les aplicó la entrevista*

Informador	Puesto	Institución
MBA. Héctor Villarreal Muraira	Director General	Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE Noreste)
Lic. Nattarika Chaiyadaecha	Primera secretaria (Asuntos de Protocolo, Consulares y Económicos)	Embajada de Tailandia en México
Lic. Vichael Angelo D. Roaring	Consejero Comercial de Filipinas (Oficina Comercial, Centro de Comercio e Inversión Filipinas)	Embajada de Filipinas en México
Dr. Juan Patricio Galindo Mora	Investigador en Competitividad de los Negocios Internacionales, Perfil Proded	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Sergio Armando Guerra	Investigador en Competitividad de los Negocios Internacionales, Perfil Proded	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. Arturo Tavizón Salazar	Investigador Líder del Cuerpo Académico Gestión de la Innovación en Modelos de Negocios	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dra. Mónica Blanco Jiménez	Investigador en Competitividad de los Negocios Internacionales, Perfil Proded - SNI I	Universidad Autónoma de Nuevo León
Dr. José Raymundo Galán González	Investigador en Economía Regional y Urbana – Director de la Facultad de Economía	Universidad Autónoma de Nuevo León
Mtro. Guillermo Díaz de la Garza	Agente Aduanal – Propietario	Agencia Aduanal D&C Global Logistic Del Sur S.C.

*Fuente:* Elaboración propia, (2018).

Tabla 16 *Ficha técnica de la investigación*

<i>Universo</i>	Expertos en Negocios Internacionales en Nuevo León (México)
<i>Ámbito</i>	Regional, Nuevo León (México)
<i>Método de recogida de información</i>	Entrevista semi-estructurada, suministrada presencialmente
<i>Unidad muestral</i>	Experto en Negocios Internacionales en Nuevo León (México)
<i>Tamaño de la muestra</i>	9
<i>Trabajo de campo</i>	Octubre de 2018
<i>Número de entrevistas realizadas</i>	9
<i>Respuestas válidas</i>	9

*Fuente:* Elaboración propia, (2018).

## *Instrumentos*

Se diseñó un instrumento en conformidad con las variables y sus dimensiones (Diversificación de exportaciones, factores humanos, factores financieros y factores socio-políticos), el cual se aplicó a 9 expertos en negocios internacionales en Nuevo León (México). Dicho instrumento ofrece 10 ítems con respuestas abiertas. El instrumento se construyó con base en las dimensiones evaluadas en la investigación. De modo que se utilizó como técnica la entrevista, la cual estuvo orientada a establecer contacto directo con los expertos a través de la guía del cuestionario semiestructurado obteniendo información espontánea y abierta (Bernal, 2010, p. 177).

Tabla 17 Lista de Variables

Estudio	Variables Estudiadas					
	Resultado Exportador	Diversificación de exportaciones	Factores Humanos	Factores Financieros	Factores Socio-políticos	Otros
1.Martínez, P. (2007)	•		•			•
2. Cabrera, M. y Olivares, A. (2012)	•		•	•	•	
3.Fernández, M.; Peña, I. y Hernández, F. (2008)	•	•				•
4. Flor, M. y Oltra, M. (2010)	•	•				•
5.López-Cózar, C.; Priede, T. y Benito, S. (2013)	•	•		•		•
6. Agosín, M.	•	•		•		•
7.García, F. y Avella, L. (2007)	•					•
8.Escandón, D. y Hurtado, A. (2014)	•		•	•	•	•
9. Martínez, P. (2009)	•		•		•	•
10. Flor, M.; Camizón, C. y Oltra, M. (2004)	•	•				•
11. Escandón, D.; Hurtado, A. y Castillo, M. (2014)	•		•	•	•	•

12. Castro-González, P.; Gutiérrez-Villar, B.; Araque-Padilla, R. y Montero-Simó, M. (2016)	•				•
13. Sefan, D. (2009)			•	•	•
14. Cervantes, R. y Villaseñor, J. (2014)	•	•			•
15. Ramos, D. y Massuqueti, A. (2014)	•		•		
16. Barney (1991).		•	•	•	
17. Grant (2002).		•	•		
18. Cavusgil y Naor (1987).		•	•		
19. Graves y Thomas (2006).		•	•		
20. Simpson y Kujawa (1974).		•	•		
21. Davis y Harveston (2000).		•	•		
22. Reuber y Fischer (1997).		•	•		
23. Westhead, Wright, & Ucbasaran (2001).		•	•		
24. Olave, J. (2005).	•			•	
25. Dyer (2006).				•	
26. Sirmon y Hitt (2003).				•	
27. Steier (2001).				•	
28. Westhead, Wright, & Ucbasaran, (2004).				•	
29. Zahra, Matherne y Carleton (2003).				•	
30. Autio, Sapienza y Almeida (2000).				•	

31. Etemad y Lee (2003).					•	
32. Sharma y Blomstermo (2003).					•	
33. Prashantham y Young (2011).					•	
34. Bell (1995).					•	
35. Fernández y Nieto (2005).					•	
36. Ramírez, M. (1999)					•	•
37. Del Valle, M.; Peña, I. y Hernández, F. (2008).	•	•				•
38. Cooper y Kleinschmidt (1985)			•			
39. Da Rocha, Christensen y Cunha (1990)			•			
40. Diamantopoulos y Inglis (1988)			•			
41. Casas, J. (2015).	•	•		•		•
42. Acosta, J. y Arango, J. (1994).	•	•				

*Fuente:* Elaboración propia, (2018).

Tabla 18 Estructura del guión de la entrevista

Categorías de Análisis	Número de preguntas	Autores
Diversificación de exportaciones	5	Zapata et al (2011), Fernández et al (2008), Thompson et al (2004), López-Cózar (2013), Flor et al (2010), Escandón et al (2014)
Acuerdos comerciales	3	Córdoba (2015), Lombana et al (2013), Guardia (2007)
Mecanismos de promoción comercial	2	Martínez (2007) Centro de Análisis Estratégico para la Agricultura (s.f.)

*Fuente:* Elaboración propia, (2018).



Tabla 19 Cuestionario e indicadores de la investigación cualitativa

Número	Pregunta	Dimensión
1	Mencione el nivel de importancia de conocer los acuerdos comerciales.	Acceso a mercados
2	Mencione el nivel de importancia de la diversificación de exportaciones para una región.	Alcance geográfico
3	¿Están las empresas exportadoras de su región aprovechando los acuerdos comerciales? ¿Por qué?	Acceso a mercados
4	¿Cuáles son los obstáculos para que las empresas de su región no se beneficien de los acuerdos comerciales?	Competitividad
5	¿Cuál es la política comercial internacional de su país?	Apoyo gubernamental
6	¿Cuáles son los mecanismos de Promoción Comercial en su región?	Apoyo gubernamental
7	¿De acuerdo a su experiencia cuáles son los factores que inciden en la diversificación de exportaciones en su región?	Factores financieros, humanos y sociopolíticos
8	¿Cómo evaluaría la diversificación en su región?	Diversificación de Exportaciones
9	¿Qué indicadores utilizaría para medir la diversificación en su región?	Diversificación de Exportaciones
10	¿Qué similitudes y diferencias encuentra en el comportamiento de la diversificación de exportaciones de su región con otras regiones de América Latina?	Diversificación de Exportaciones

*Fuente:* Elaboración propia, (2018).

### *Procedimiento*

Se levanta la información primaria a través del uso de la técnica la entrevista a expertos realizada de forma presencial inicialmente grabada y luego transcrita a través de un cuestionario semiestructurado. De modo que recolectada la información primaria se tabuló la información a través de software Nvivo y se expresó a través de gráficas de nube los resultados.

### **5.3. Análisis Cualitativo**

Las categorías analizadas fueron: Diagnóstico de la diversificación (acceso a mercados), diagnóstico de la diversificación (alcance geográfico), mecanismos de promoción comercial para la diversificación (acceso a mercados), mecanismos de promoción comercial para la diversificación (competitividad), mecanismos de promoción comercial para la diversificación (gobernabilidad), identificación de los factores de diversificación (factores financieros, humanos y socio-políticos), evaluación de diversificación en empresas (diversificación), y comportamiento de factores de diversificación (diversificación).

*Diagnóstico de la diversificación (acceso a mercados)*

*Tabla 20* Importancia del conocimiento de los acuerdos comerciales

Palabra	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Tratados	7	1,44
Países	6	1,23
Comercial	5	1,03
Exportar	5	1,03
Libre	5	1,03
Ventajas	5	1,03

Fuente: Elaboración propia (2019) a través de Nvivo 11.

*Ilustración 9* Importancia del conocimiento de los acuerdos comerciales



Fuente: Construcción propia a través de Nvivo 11, (2018).

Como parte de la revisión de datos, se procedió a identificar cuáles eran las palabras más frecuentes utilizando el programa Nvivo 11 sobre la importancia de conocer los acuerdos comerciales donde la palabra que asociaban con mayor periodicidad en las entrevistas es tratada, además de las palabras países, comercial, exportar, libre y ventajas (Ver Ilustración 5).

Resaltan la importancia de conocer los acuerdos comerciales con los que cuenta México al incrementar sus ventas en diferentes mercados, se expresa la falta de conocimiento

de los empresarios y funcionarios de gobierno de los acuerdos comerciales, y dada la exención arancelaria en su uso permiten diversificar y tener acceso al mercado con precios competitivos a diferencia de los países con que no se cuenta acuerdo comercial, así como permite reducir los costos de transferencia entre países. En contraste uno de los retos que plantea la globalización económica es la creciente competencia en precios que exige a las empresas mayores niveles de productividad y eficiencia (Puerto, 2010, p. 178).

### *Diagnóstico de la diversificación (alcance geográfico)*

Tabla 21 Importancia de la diversificación de exportaciones

Palabra	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
México	14	1,30
Mercados	13	1,21
Países	12	1,12
Diversificación	11	1,02
Productos	11	1,02

*Fuente:* Elaboración propia (2019). a través de Nvivo 11.

Ilustración 10 Importancia de la diversificación de exportaciones



*Fuente:* Construcción propia a través de Nvivo 11, (2018).

La percepción de los expertos mostró las siguientes palabras países, México, mercado, diversificación y productos. Resaltan la dependencia comercial de México a Estados Unidos por su cercanía geográfica y dinamismo económico, el modelo económico ha servido para el caso de México, pero la dependencia implica que ante fluctuaciones en la política comercial la

economía mexicana puede verse afectada y por ende es necesaria la diversificación, de modo que al buscar la diversificación no se dependería de un único mercado (Ver ilustración 6).

El estado de Nuevo León debe procurar la diversificación de exportaciones puesto que ante caídas y fluctuaciones de los ingresos de exportaciones se afectará negativamente el ingreso, la inversión y el empleo, al distribuirse los riesgos en diferentes mercados se afectará positivamente el ingreso (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, 2004; Acemoglu y Zilibotti, 1997).

### *Mecanismos de promoción comercial para la diversificación (acceso a mercados)*

Tabla 22 Aprovechamiento de los acuerdos comerciales por parte de las empresas exportadoras de

Nuevo León		
Palabra	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Empresas	18	2,31
Acuerdos	15	1,93
México	9	1,16
Productos	7	1

Fuente: Elaboración propia (2019) a través de Nvivo 11.

Ilustración 11 Aprovechamiento de los acuerdos comerciales por parte de las empresas exportadoras de Nuevo León



Fuente: Construcción propia a través de Nvivo 11, (2018).

La percepción de los expertos mostró las siguientes palabras empresas, México, oportunidad, acuerdos y productos. Expresan que las empresas grandes están aprovechando los acuerdos, sin embargo, las Mipymes por falta de conocimiento los están desaprovechando. Explican que un factor que incide son los costos logísticos de transporte al encontrarse la región a pocas horas de los Estados Unidos, los costos logísticos disminuyen siendo más atractivo este mercado que otros países como por ejemplo Centro y Suramérica. Por tanto, a pesar de que México cuenta con 12 acuerdos comerciales con 46 países, el 80% de sus exportaciones son dirigidas a países T-MEC<sup>3</sup> (Estados Unidos y Canadá). Otro fenómeno que explica la concentración es que la zona noreste tiene una estructura económica con vocación industrial y por tanto los inversionistas aprovechan la ventaja de costos de mano de obra barata para operar bajo el modelo de maquila y reimportarlo para su comercialización. Adicionalmente los acuerdos no sólo han disminuido el arancel a 0 sino que gozan de mecanismos de facilitación comercial a nivel aduanal como el derecho al trámite aduanal, no obstante, los acuerdos en su dinámica se observan algunas prácticas de industrias que ingresan productos a la zona T-MEC provenientes de China grabados con arancel, pero declarados en su origen como centroamericanos por colocar un ejemplo y luego se comercializan como nacionales (Ver ilustración 11).

En palabras de Rodil y López (2011) el sector exportador mexicano que incluye a Nuevo León está caracterizado por altas concentraciones en las exportaciones asociado a la gran cantidad de inversión de origen estadounidense siguiendo estrategias productivas propias a su origen (p.263). En este sentido en Nuevo León, décadas después de la apertura comercial en México, se ha registrado un cambio importante con la incorporación en gran escala de la industria maquiladora de exportación, de modo que esta ha adquirido características de industria globalizada, debido a que la producción de bienes o servicios de las empresas que la constituyen forma parte de cadenas productivas que se extienden generalmente por varios países, principalmente para el suministro en el mercado internacional (Alarcón, 2007, p. 65).

---

<sup>3</sup> Tratado de libre comercio México, Estados Unidos y Canadá.

*Mecanismos de promoción comercial para la diversificación (competitividad)*

Tabla 23 Obstáculos aprovechamiento de acuerdos comerciales para empresas exportadoras de Nuevo León

Palabra	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Empresas	9	1,02
Mercado	9	1,02
México	8	1

Fuente: Elaboración propia (2019) a través de Nvivo 11.

Ilustración 12 Obstáculos aprovechamiento de acuerdos comerciales para empresas exportadoras de Nuevo León



Fuente: Construcción propia a través de Nvivo 11, (2018).

La percepción de los expertos mostró las siguientes palabras empresas, mercado, infraestructura, México, internacional, y barreras. Como obstáculos destacan la falta de información, desconocimiento de los acuerdos por parte de los empresarios e incluso líderes gubernamentales, recurso humano calificado, apoyo financiero del gobierno, costos logísticos de transporte, falta infraestructura portuaria y navieras propias, manejo del inglés,

conocimiento de los mercados extranjeros, barreras no arancelarias como simplificación de trámites y cumplimiento de normas internacionales (Ver ilustración 8).

En efecto, muchas empresas son incapaces de realizar las exportaciones por la ausencia de capacidades financiera, experiencia u otros obstáculos percibidos como barreras a la exportación (Francis y Collins-Dodd, 2004).

*Mecanismos de promoción comercial para la diversificación (governabilidad)*

Tabla 24 Política Comercial de México y Mecanismos de Promoción Comercial en Nuevo León

Palabra	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Comercio	18	2,05
México	11	1,25
Países	9	1,02
Promoción	9	1,02

Fuente: Elaboración propia (2019) a través de Nvivo 11.

Ilustración 13 Política Comercial de México y Mecanismos de Promoción Comercial en Nuevo León



Fuente: Construcción propia a través de Nvivo 11, (2018).

La percepción de los expertos mostró las siguientes palabras comercio México, promoción, Bancomext, ProMéxico y países (Ver ilustración 9). Se hace mención que la política comercial internacional de México es abierta un modelo neoliberal de libre competencia desde la firma del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio - GATT, México cuenta

con 12 acuerdos comerciales, sin embargo, existe una descapitalización de los acuerdos, a excepción de T-MEC. Destacan a México como un socio comercial estratégico por su cercanía y posición en América del Norte.

Destacan como organismos de promoción comercial en México Bancomext y Promexico, el primero dedicado a la financiación de operaciones de comercio exterior y el segundo a la promoción de exportaciones. Así como existen organismos locales como Asociación de Empresarios Mexicanos en Estados Unidos - AEM, Consejo Mexicano Empresarial de Comercio Exterior COMCE Noreste, y Secretaría de Economía en su dirección de Inversión Extranjera y de Promoción de negocios. Con programas que facilitan e impulsan la comercialización de los productos en el mercado exterior.

Estos mecanismos de promoción comercial se asocian a medidas de política pública que conducen la actividad exportadora a nivel regional y nacional direccionado a través del Gobierno o privados como Comce Noreste que facilitan la superación de barreras en la exportación, especialmente, a las Pymes (Martínez, 2007, p.7).

*Identificación de los factores de diversificación (factores financieros, humanos y sociales)*

Tabla 25 Factores que inciden en la diversificación de exportaciones en Nuevo León

Palabra	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Productos	12	1,32
Empresas	9	1
Mercado	8	0,9

Fuente: Elaboración propia (2019) a través de Nvivo 11.

Ilustración 14 Factores que inciden en la diversificación de exportaciones en Nuevo León





*Fuente:* Construcción propia a través de Nvivo 11, (2018).

La percepción de los expertos mostró las siguientes palabras mercado, productos, empresas, necesidad y comercio (Ver ilustración 8). Mencionan que los factores que inciden son la búsqueda de nuevos mercados, costos logísticos de transporte, posición geográfica, la calidad y precio de los productos, la innovación, dominio de un segundo idioma de los comerciales, conectividad portuaria, infraestructura vial, economías de escala, alianzas estratégicas, aranceles, la incertidumbre y existencia de un mercado potencial para los productos.

Cabe resaltar que son varios los elementos que pueden llevar a una empresa a internacionalizarse, muchos estudios han identificado la influencia de diferentes factores ejercen sobre el resultado o desempeño exportador (Flor y Oltra, 2010, p. 15; Escandón y Hurtado, 2014; Fernández, Peña y Hernández, 2008). Huerta, Navas y Almodóvar (2004) los clasifican en externos e internos, los primeros son consecuencia de las características competitivas del entorno y los segundos son la combinación de los recursos que dispone la empresa (p.89).

#### *Evaluación de diversificación en empresas (diversificación)*

Tabla 26 Evaluación e indicadores de la Diversificación de Exportaciones

Palabra	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Mercado	9	1
Diversificación	8	0,9

México	8	0,9
Países	8	0,9
Productos	8	0,9

*Fuente:* Elaboración propia (2019) a través de Nvivo 11.

Ilustración 15 Evaluación e indicadores de la Diversificación de Exportaciones



*Fuente:* Construcción propia a través de Nvivo 11, (2018).

La percepción de los expertos mostró las siguientes palabras mercado, países, diversificación, clientes, balanza y productos (Ver ilustración 9). Aseguran que comparada con otros países la diversificación es baja, en cuanto a la región comparada con otras regiones es alta, por la cercanía geográfica y cultural con Texas, para medirla se encuentra las estadísticas de la Secretaría de Economía. Existe falta de información y cumbres empresariales en cuanto al tema. Los indicadores que utilizarían serían el número de tratados, número de países, número de productos, número de sectores, volumen de importaciones y exportaciones, balanza comercial y remesas a partir de estos realizar un comparativo con economías desarrolladas.

Ahora bien, de acuerdo con información oficial de Comce Noreste “si se observa de un año a la fecha EE. UU. representaba el 80,5% de las exportaciones de Nuevo León, y dos años después representa el 78,5% si bien son dos puntos porcentuales, hay cierto avance, y hay otros países que han crecido en un menor monto económico, pero si han crecido pues tenemos un caso como la India que ha aumentado al 100%”. Esta concentración también es explicada

por Mercier (2005) quien realiza un estudio de la industria maquiladora de exportación en México; y Mendoza (2006) quien diserta sobre la integración económica de las ciudades de la frontera México Estados Unidos.

*Comportamiento de factores de diversificación (diversificación)*

Tabla 27 Similitudes y diferencias en el comportamiento de la diversificación de exportaciones de Nuevo León con otras regiones de América Latina

Palabra	Frecuencia	Frecuencia Relativa (%)
Países	15	1,54
México	14	1,44
Argentina	10	1,03
Productos	10	1,03
Brasil	9	1
Valor	9	1

Fuente: Elaboración propia (2019) a través de Nvivo 11.

Ilustración 16 Similitudes y diferencias en el comportamiento de la diversificación de exportaciones de Nuevo León con otras regiones de América Latina



Fuente: Construcción propia a través de Nvivo 11, (2018).

La percepción de los expertos mostro las siguientes palabras México, productos, diferentes, Brasil, Argentina, y valor (Ver ilustración 10). Se hace mención que las similitudes es en cuanto a la canasta de productos básicos que se exportan y la falta de desarrollo tecnológico. En cuanto a las diferencias México está desarrollando su industria automotriz, aeronáutica y la industria del conocimiento la mano de obra está migrando a mano de obra calificada. Agregan los socios comerciales de los países de américa latina guardan cercanía geográfica. México se encuentra por encima del promedio de la diversificación de exportaciones en América Latina.

De esta manera a partir de la apertura comercial, con el ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio en 1986, México ha incrementado sus volúmenes de exportación, junto con el número de empresas exportadoras que, aumentando sus capacidades tecnológicas, tecnificando sus productos y haciendo eficiente su producción (Pérez–Escatel y Pérez-Veyna, 2009, p.159). En la frontera norte de México se dio el fenómeno de la maquila que surgió inicialmente estrategia temporal del gobierno mexicano para hacer frente al desempleo, pero que en las últimas tres décadas ha sido parte fundamental en el crecimiento industrial en el norte de México y es el esquema económico por excelencia de la política comercial del país (Contreras y Munguía, 2007). Actualmente muchas empresas maquiladoras se encuentran dotadas con tecnologías de punta, organización moderna y fuerza de trabajo calificada que incluye técnicos e ingenieros (Carrillo, 2004; Contreras y Hualde, 2004).

#### **5.4. Aporte Cualitativo**

Las entrevistas a expertos han permitido comprobar las dimensiones de las variables estudiadas a saber: Acceso a mercados, alcance geográfico, competitividad, calidad, costos fijos de exportación (Logísticos y arancelarios), formación y experiencia del recurso humano, manejo de un segundo idioma, acceso a finanzas, infraestructura, gobernabilidad, innovación y redes, capacidad comercial, y capacidad de oferta.

## **CAPÍTULO VI. COMPROBACIÓN CUANTITATIVA**

### **6.1. Introducción**

Este capítulo tiene por objetivo comprobar cuantitativamente la relación entre las variables propuestas: diversificación de exportaciones, factores financieros, factores humanos y factores socio-políticos. Se realiza validación de contenidos del cuestionario cuantitativo, que es construido con base en la literatura de exportaciones, con un panel de 15 expertos en negocios internacionales de España, México y Colombia. Una vez se encuentra validado se procede a pilotear el cuestionario a una muestra aleatoria de 94 empresas exportadoras en Nuevo León se procesan los datos a través del software PLS, a través de la regresión de mínimos cuadrados se encuentra que existe mayor influencia de los factores financieros y sociopolíticos con la diversificación de exportaciones. Seguido se aplica el instrumento validado a una muestra de 51 empresas exportadoras de alimentos, bebidas y tabaco ubicadas en Nuevo León. Los datos son tabulados y procesados a través del software SPSS realizando una regresión lineal múltiple.

### **6.2. Metodología Cuantitativa**

#### *Diseño*

Esta fase de la investigación es de enfoque cuantitativo, con una metodología cuantitativa de tipo analítica de nivel explicativa o interpretativa y un diseño no experimental, transeccional y de campo. Las variables trabajadas (diversificación de exportaciones, factores financieros, factores humanos y factores sociopolíticos) se analizaron en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado de Nuevo León (México).

#### *Participantes*

La población de referencia son sesenta *60 empresas grandes y medianas exportadoras de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México)*. El número de empresas la población se obtuvo del banco de información económica del Instituto Nacional de Estadística y Geografía donde se obtuvo el listado de empresas manufactureras por entidad

federativa seleccionando las de Nuevo León, luego se aplicó el filtro por actividad económica elaboración de alimentos, bebidas y tabaco, y por tamaño empresarial mediana (51 a 250 colaboradores) y grande (251 y más colaboradores), seguido se cotejo con la base de datos veritrade.com, que permitió determinar una a una cuales tienen actividad exportadora vigente y hacia qué mercados exportan. Este último filtro aplicado arrojó un total de *60 empresas*. Ahora bien, la muestra fue calculada con base en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

	Alfa	Margen de error	Varianza
95%	1.96	5%	5/6SD = 0.834

Donde N= 60, n=52; Z=0,95; p=0,5; q=0,5 y d=0,05.

El tamaño de la muestra es de 51 empresas. El tipo de muestreo es “no probabilístico”, es decir, la muestra se seleccionará de acuerdo con la actividad económica manufactura de alimentos, bebidas y tabaco, la condición exportadora, la ubicación geográfica en el estado de Nuevo León y la accesibilidad a responder el cuestionario.

Cabe resaltar en relación con la estructura productiva de Nuevo León el 2.2% de las empresas corresponde a medianas y el 0.7% a grandes. Es decir que en el universo de empresas estaría uno 2.9% del total de empresas de empresas del estado sin contar que estas deben tener la condición de exportadoras (Secretaría de Economía y Trabajo, 2020).

De acuerdo con Hernández et al (2014) la muestra no probabilística no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (p.176). Este se justifica en la medida

que el acceso a la población de estudio es restringido por su origen, por lo tanto se hace impráctico el muestreo probabilístico.

Tabla 28 Ficha técnica de la investigación

Universo	Empresas Exportadoras de Nuevo León (México)
Población	<b>60</b> empresas Exportadoras de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en Nuevo León (México)
Unidad de Análisis	Empresa Exportadora de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en Nuevo León (México)
Tamaño	<b>52</b> empresas Exportadoras de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en Nuevo León (México)
Tipo de muestra	No probabilístico por conveniencia; la muestra se seleccionó de acuerdo con la actividad económica manufactura, la condición exportadora, la ubicación geográfica y la accesibilidad a responder el cuestionario.

*Fuente:* Elaboración propia, (2018).

### *Instrumentos*

Se diseñará un instrumento en conformidad con las variables de estudio, el cual se aplicará a las empresas seleccionadas en la muestra. Dicho instrumento corresponde a un cuestionario tipo Likert con N ítems con alternativas de selección múltiple.

### *Procedimiento*

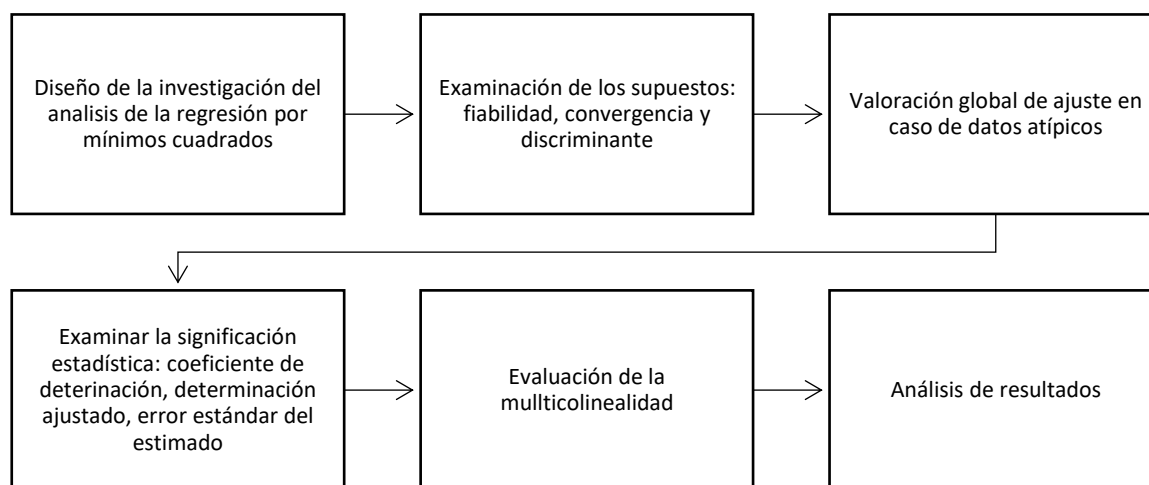
Se realiza la primera fase de carácter cualitativo donde se levantaron entrevistas a un grupo de expertos en negocios internacionales quienes validan las variables estudiadas, a partir de allí se construye el cuestionario tipo Likert, con el uso de la técnica la encuesta y el instrumento cuestionario estructurado que sirve para la recolección de dicha información. A continuación, se valida el contenido del cuestionario con 16 expertos en negocios internacionales, seguido se hace un piloto del cuestionario con 94 empresas exportadoras de Nuevo León dando positivas las pruebas de fiabilidad del cuestionario a través de regresión por mínimos cuadrados en el software PLS. Finalmente se realiza la prueba de análisis de regresión y

correlación con los datos de las 52 empresas de la muestra en los softwares SPSS y PLS, y se expresa a través de gráficas y tablas los resultados.

Para el tratamiento estadístico de los datos se trabajó en la presentación de los estadísticos a través del software SPSS v.22, y el análisis de regresión por mínimos cuadrados a través de SmartPLS v.3. La regresión por mínimos cuadrados permite establecer la regresión y el grado de asociación que se produce en una variable dependiente (Diversificación de Exportaciones DE) y un conjunto de variables independientes presuntamente explicativas (Factores Financieros, Factores Humanos, Factores Sociopolíticos).

En el diagrama se expresan las fases seguidas en el análisis de regresión por mínimos cuadrados, después de la especificación de la relación.

Ilustración 17 Etapas seguidas en el análisis de regresión por mínimos cuadrados



*Fuente:* Adaptado de Gaytán (2019).



### 6.3. Validación del Instrumento Cuantitativo

#### 6.3.1. Validación de Contenido y Relevancia

En primer lugar, se realiza la validación de contenido, a partir de los autores se enlistan las dimensiones con sus respectivas definiciones y la variable según corresponden en un cuestionario tipo Likert de 5 alternativas, siendo el 5 el número de mayor valor para la calificación de coherencia, relevancia y claridad. En este sentido se obtuvo la respuesta de 16 expertos en promoción de exportaciones o negocios internacionales gran parte de ellos Doctores e investigadores con publicaciones en el tema en España, Colombia y México.

Tabla 29 Expertos a los que se les aplico el cuestionario

#	Informador	Puesto	Institución
1	Dr. Jesús Arteaga Ortiz	Profesor Departamento de Administración y Negocios	Universidad Las Palmas La Gran Canaria, España
2	Mtra. Andrea Hurtado Ayala	Profesor Facultad de Ciencias Empresariales	Institución Universitaria Antonio José Camacho, Colombia
3	Dra. María del Rosario Cervantes Martínez	Profesora Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas	Universidad de Guadalajara, México
4	Dra. Milagrosa Bascon Jiménez	Profesora Área de Sociología	Universidad de Córdoba, España
5	Dra. Ana María Cazallo Antúnez	Profesora Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas	Universidad de Jaen, España
6	Dr. Rafael Ángel Araque Padilla	Profesor Titular de Marketing	Universidad de Loyola Andalucía, España
7	Mtro. Jaime Acosta Puertas	Director	Creset, Colombia
8	Dra. Maria Luisa Flor Peris	Profesor Departamento de Economía y Empresa	Universidad de Jaume I, España
9	Mtro. Carlos Alberto Abreo	Doctorando en Integración Económica	Universidad Las Palmas La Gran Canaria, España
10	Mtra. Cristina Robledo Ardila	Profesor Departamento de Negocios Internacionales	EAFIT, Colombia
11	Dr. Sascha Fuerst	Profesor Departamento de Negocios Internacionales	EAFIT, Colombia
12	Mtra. Sandra Matilde Franco Londoño	Decana Facultad de Ciencias Empresariales	Universidad San Buenaventura Medellín, Colombia
13	Dra. Raquel Vela Díaz	Profesora Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas	Universidad de Jaen, España
14	Dra. Belén Gutiérrez Villar	Profesora Departamento de Administración de Negocios	Universidad de Loyola Andalucía, España

15	Dra. Sandra Milena Santamaría Álvarez	Profesor Departamento de Negocios Internacionales	EAFIT, Colombia
16	Andrés Vélez Calle	Profesor Departamento de Negocios Internacionales	EAFIT, Colombia

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

Tabla 30 Ficha técnica de la investigación

<i>Universo</i>	Expertos en promoción de exportaciones y/o Negocios Internacionales en España, Colombia y México
<i>Ámbito</i>	Internacional (España, Colombia, México)
<i>Método de recogida de información</i>	Cuestionario estructurado, suministrado electrónicamente
<i>Unidad muestral</i>	Experto en promoción de exportaciones y/o Negocios Internacionales
<i>Tamaño de la muestra</i>	16
<i>Trabajo de campo</i>	Octubre de 2019
<i>Número de cuestionarios realizados</i>	16
<i>Respuestas válidas</i>	16

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

Ahora bien, el ejercicio de validez de contenido que forma parte del proceso de validez de un instrumento de investigación científica. La validez de contenido de una escala se refiere a la correspondencia entre el atributo que se pretende medir y el contenido de la muestra de ítems que componen el instrumento de investigación. De acuerdo con Bohrnstedt (1976) citado en Hernández et al (2014) este tipo de validez se refiere al grado en que la medición representa el concepto que se desea medir. La validez de contenido de acuerdo con Kerlinger y Lee (2002) es cuantificable a través de índices de concordancia entre las evaluaciones de los jueces o expertos del tema de investigación. A continuación, se presenta el método que se pretende llevar a cabo durante esta investigación de acuerdo con Prat y Doval (2005).

Es importante mencionar que los ítems evaluados fueron seleccionados a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica, sin embargo, han sido probados en contextos diferentes, lo cual este ejercicio determinará que ítems son relevantes y representativos para la diversificación de exportaciones en el contexto empresarial mexicano y colombiano.

Como resultado de aplicación de la validación de contenido a los 16 expertos en Promoción de exportaciones y Negocios Internacionales, teniendo como criterio de aceptación

medias por encima de 3.5 y 4 o más coincidencias, se encontró que para cada uno de las dimensiones evaluadas superan satisfactoriamente el criterio señalado, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 31 Validación de Contenidos por Expertos

Variable	Dimensión	Coherencia	Media	Relevancia	Media	Claridad	Media	
Diversificación de 1.	Alcance Geográfico	5	4.56	5	4.75	5	4.13	
Exportaciones (Y1)	2.	Adaptación cultural	5	4.19	4	4.19	4	3.94
	3.	Diferenciación	5	4.56	5	4.50	5	4.13
	4.	Acceso a mercados	4		5		5	
	5.	Calidad del producto	4	4.13	5	4.31	5	4.31
	6.	Capacidad de oferta	5	4.19	5	4.50	5	4.13
	7.	Capacidad comercial	5	4.06	3	3.88	3	3.81
	8.	Competitividad	5	4.31	5	4.38	5	4.25
	Factores	1.	Acceso a Finanzas	5	4.50	5	4.63	5
Financieros (X1)	2.	Costos de exportación	5	4.75	5	4.56	5	4.31
	3.	Infraestructura de transporte	5	4.19	5	4.38	3;4	4.88
	Factores Humanos	1.	Formación	5	4.69	4;5	4.50	5
(X2)	2.	Experiencia	5	4.63	5	4.50	5	4.31
	3.	Dominio de un segundo idioma	5	4.44	5	4.50	5	4.44
Factores Sociales	1.	Redes Empresariales	5	4.56	5	4.50	5	4.25
(X3)	2.	Apoyo Gubernamental	5	4.63	5	4.50	5	4.44
	3.	Innovación Empresarial	5	4.31	5	4.50	5	4.19

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

### 6.3.2. Piloto

En primer lugar, el instrumento se construyó a partir de la literatura de las dimensiones y variables estudiadas como se observa a continuación, adaptándose a través de ítems positivos.

Tabla 32 Diseño del Instrumento – Variable Diversificación de Exportaciones

Variable	Dimensión	Ítem
Diversificación de Exportaciones (Y1)	1. Alcance Geográfico	1.1. Número aproximado de países a los que la empresa exporta sus productos (Flor y Oltra, 2010). 1.2. La localización geográfica de la empresa influye positivamente sobre el resultado exportador (Escandón y Hurtado, 2014). 1.3. La distancia psíquica es un factor determinante en el resultado exportador (Escandón, Hurtado y Castillo, 2013).
	2. Adaptación cultural	2.1. Existe una relación positiva entre la política de estandarización del producto exportado y el resultado exportador (Fernández, Peña y Hernández, 2008). 2.2. La adaptación del nombre de la marca se relaciona positivamente con el resultado exportador (Fernández, Peña y Hernández, 2008). 2.3. La adaptación de las características del producto se relaciona positivamente con el resultado exportador (Fernández, Peña y Hernández, 2008). 2.4. La adaptación del envasado y etiquetado se relaciona positivamente con el resultado exportador (Fernández, Peña y Hernández, 2008). 2.5. Las diferencias culturales influyen negativamente en el resultado exportador (Arteaga y Fernández, 2010).
	3. Diferenciación	3.1. Publicidad por encima y promociones por encima de la media de la industria (Flor y Oltra, 2010). 3.2. Imagen de marca entre los consumidores (Flor y Oltra, 2010). 3.3. Reputación dentro de la industria (Flor y Oltra, 2010). 3.4. Fabricación de productos de precio elevado para nichos de mercado (Flor y Oltra, 2010). 3.5. Influencia/control de los canales de distribución (Flor y Oltra, 2010).
	4. Acceso a mercados	4.1. El conocimiento del marco legal del país meta se relaciona positivamente con el resultado exportador (Stefan, 2012). 4.2. El conocimiento de las barreras de entrada del país meta se relaciona positivamente con el resultado exportador (Stefan, 2012). 4.3. El conocimiento de la documentación necesaria para exportar es un factor determinante en el resultado exportador (Escandón, Hurtado y Castillo, 2013).
	5. Calidad del producto	5.1. Eficiencia en el proceso productivo (Flor y Oltra, 2010). 5.2. El producto con registro internacional de marca es un factor determinante en el resultado exportador (Stefan, 2012). 5.3. El producto de calidad internacional es un factor determinante en el resultado exportador (Stefan, 2012; Flor y Oltra, 2010). 5.4. El control de calidad planta y proveedor es un factor determinante en el resultado exportador (Stefan, 2012). 5.5. El conocimiento de estándares técnicos es un factor determinante en el resultado exportador (Escandón, Hurtado y Castillo, 2013). 5.6. El conocimiento de normativas de seguridad es un factor determinante en el resultado exportador (Escandón, Hurtado y Castillo, 2013). 5.7. La orientación a la calidad y el servicio es un factor determinante en el resultado exportador (Martínez, 2007).
	6. Capacidad de oferta	6.1. La amplitud en gama de productos es un factor determinante en el resultado exportador (Flor y Oltra, 2010; Stefan, 2012). 6.2. Capacidades ociosas entre 30-50% es un factor determinante en el resultado exportador (Stefan, 2012). 6.3. La elevada utilización de la capacidad productiva es un factor determinante en el resultado exportador (Stefan, 2012; Fernández, Peña y Hernández, 2008). 6.4. La capacidad de almacenamiento de la empresa es un factor determinante en el resultado exportador (Stefan, 2012).
	7. Capacidad comercial	7.1. Las capacidades y habilidades para identificar las oportunidades de negocio se relacionan positivamente con el resultado exportador (Escandón y Hurtado, 2014). 7.2. El conocimiento de los mercados de exportación se relaciona positivamente con el resultado exportador (Fernández, Peña y Hernández, 2008). 7.3. El seguimiento de las oportunidades de mercado se relaciona positivamente con el resultado exportador (Fernández, Peña y Hernández, 2008). 7.4. El conocimiento de los acuerdos comerciales se relaciona positivamente con el resultado exportador (Stefan, 2012). 7.5. El aprovechamiento de los acuerdos comerciales se relaciona positivamente con el resultado exportador (Stefan, 2012). 7.6. La realización de estudios de mercado se relaciona positivamente con el resultado exportador (Stefan, 2012). 7.7. La participación selectiva en ferias internacionales se relaciona positivamente con el resultado exportador (Stefan, 2012).
	8. Competitividad	8.1. Los precios competitivos se relacionan positivamente con el resultado exportador (Fernández, Peña y Hernández, 2008). 8.2. La importancia otorgada a la calidad como fortaleza competitiva en las empresa se relaciona positivamente con el resultado exportador (Castro, Gutiérrez y Araque, 2016). 8.3. La importancia otorgada a la distribución como fortaleza competitiva en las empresa se relaciona positivamente con el resultado exportador (Castro, Gutiérrez y Araque, 2016). 8.4. La importancia otorgada a la comunicación como fortaleza competitiva en las empresa se relaciona positivamente con el resultado exportador (Castro, Gutiérrez y Araque, 2016).

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

Para efectos de medición del cuestionario se consideró una escala tipo Likert de 5 niveles. La selección de los niveles es sustentada por la literatura con base a los autores Cox (1980); Bishop (1987); Dawes (2008); Lozano, García-Cueto y Muñiz (2008); Oaster (1989). Se destacan los resultados de Dawes (2008) que no encuentra diferencia significativa al comparar escalas de 5, 7 o 10 alternativas en los estadísticos, por tanto, se hizo elección de una escala de 5 alternativas. Considerando 1 es nada influyente, 2 es menos influyente, 3 ni muy influyente, ni poco influyente, 4 influyente y 5 muy influyente. El cuestionario contiene preguntas cerradas, con datos de tipo nominal, y la escala es de tipo balanceada (Ver Anexo 1).

Por otro lado, el muestreo es de tipo no probabilístico por conveniencia, debido a que los ejecutivos de exportación de la muestra se seleccionaron de manera aleatoria, la muestra se selecciona de acuerdo con los criterios de ubicación geográfica en el Estado de Nuevo León, conocimiento técnico del fenómeno exportador y la pertenencia a una empresa con exportaciones directas. Las empresas fueron cotejadas a través del sistema de información Veritrade.

Es decir, se trata de la unidad de análisis correspondiente a un ejecutivo de exportaciones de una empresa exportadora manufacturera en el estado de Nuevo León.

Para efectos de la prueba piloto el estimado de la muestra se tomaron en cuenta 94 empresas. De acuerdo con el teorema del límite central 30 encuestas es el mínimo para que exista normalidad en una prueba piloto, por tanto, la elección del tamaño de muestra se encuentra justificado en términos de normalidad. Cabe resaltar que, al ser un cuestionario inédito, no se requirió ajustes de idioma, sintaxis y contexto.

Como bien postula Triola (2009) “si el tamaño de una muestra es lo suficientemente grande, la distribución de las medias muestrales se puede aproximar por medio de una distribución normal, aun cuando la población original no esté distribuida de forma normal”.

Por otro lado, Triola (2009) agrega que “si  $n > 30$ , entonces las medias muestrales tienen una distribución que se puede aproximar por medio de una distribución normal, con una media  $m$  y una desviación estándar  $\sigma/\sqrt{n}$ ”. En este sentido al contar con una muestra de  $94 > 30$  ejecutivos de exportación por tanto se tiene normalidad en el muestreo.

El instrumento inicial consta de 89 ítems distribuidos así; 44 para la diversificación de exportaciones, 15 para los factores financieros, 11 para factores humanos y 19 para factores sociopolíticos. Además 3 preguntas de control razón social, cargo actual y tamaño de la empresa (Ver Anexo 1).

### 6.3.3. Regresión por mínimos cuadrados parciales

La regresión por mínimos cuadrados parciales, denominado regresión PLS (partial least squares), es una técnica que combina dos, técnicas del análisis multivariante; el análisis de componentes principales y la regresión lineal múltiple. La regresión PLS se utiliza generalmente

en dos situaciones: cuando se tiene un gran número de variables predictoras, el número de variables independientes puede ser incluso mayor al número de observaciones, y/o cuando existe multicolinealidad entre las variables predictoras (Valdez, 2010, p.18).

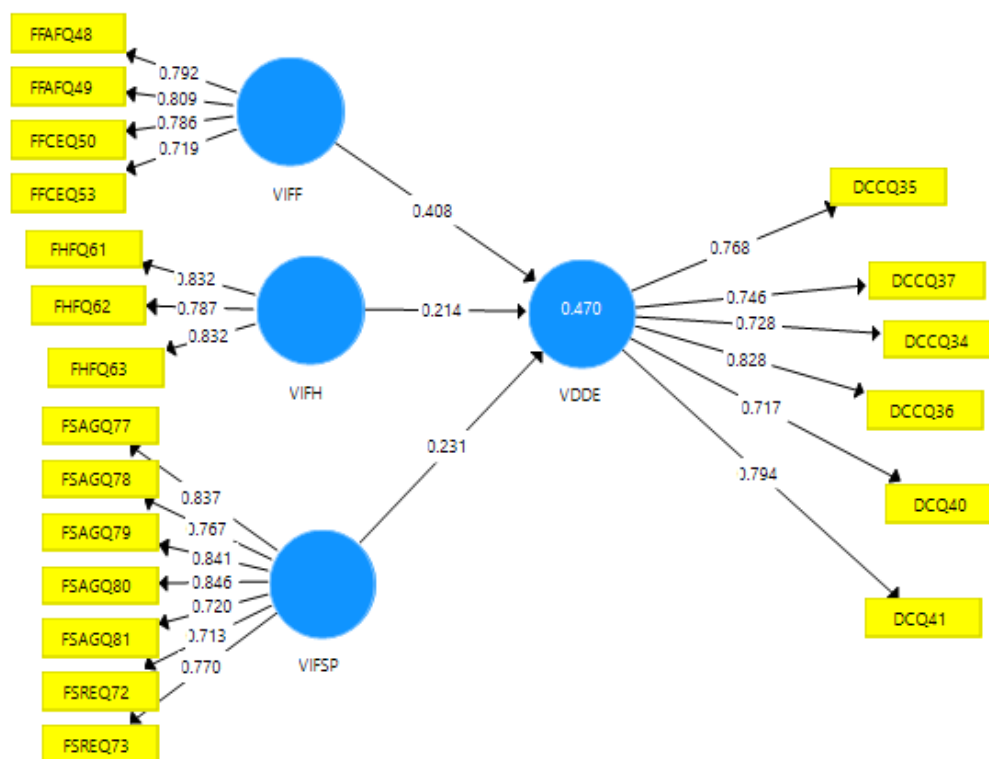
La suposición básica de la regresión PLS es que el sistema depende de un número pequeño de variables instrumentales llamadas variables latentes. Este concepto es similar al de componentes principales. Las variables latentes son estimadas como combinaciones lineales de las variables observadas (Valdez, 2010, p.18).

#### 6.3.3.1. Fiabilidad del ítem

La fiabilidad del ítem se establece a través de las correlaciones simples entre los indicadores con su respectivo constructo. Las varianzas de las variables serán explicadas a través del valor de la Communality, el valor esperado deberá de ser de 0.50 o mayor. Y en el caso que no cumplan con este criterio es necesario considerar eliminarlo (Leyva y Olague, 2014).

Inicialmente se desagregan los ítems que se encontraban por debajo de 0.70, en el instrumento inicial compuesto por 86 ítems distribuidos en 4 variables; VIFF, VIFH, VIFSP, y VDDE. Cumpliendo con dicho criterio 20 ítems como se muestra a continuación.

Ilustración 18 Salida del modelo propuesto en la investigación, corrido con los datos obtenidos y mostrando los coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación



*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

En la ilustración anterior se aprecia las correlaciones VIFF, VIFH y VIFSP con la variable dependiente VDDE. Se observa que La correlación más fuerte es entre la variable VIFF con VDDE con .408, seguida de la correlación entre VIFSP y VDDE con .231, la más baja es VIFH y VDDE con .214.

La R cuadrado es de .47, lo que indica que se está aprovechando el 47% de los datos, es decir que las variables independientes explican medianamente a la variable dependiente.

#### 6.3.3.2. Fiabilidad y Validez del constructo

La confiabilidad determinada por el Alfa de Cronbach evalúa la consistencia interna de las variables latentes a partir de sus indicadores reflectivos, así como la Confiabilidad Compuesta

del constructo, deben ser valores mayores .70. Como se observa a continuación en la Tabla 18 los valores se encuentran por encima del mínimo requerido de .7.

Tabla 33 Resumen de Prueba de consistencia interna Alfa de Cronbach/ Reducción de dimensiones Análisis factorial

#	Nombre de la Variables	Alfa de Cobbranch	Rho_A	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media	Ítems Iniciales	Ítems Finales	Porcentaje de Reducción
1	Diversificación de Exportaciones	.857	.859	.894	.584	44	6	-86.36
2	Factores Financieros	.781	.784	.859	.604	15	4	-73.33
3	Factores Humanos	.763	.801	.858	.668	11	3	-72.72
4	Factores Sociopolíticos	.898	.915	.919	.619	19	7	-36.84
						<b>89</b>	<b>20</b>	<b>-77.52</b>

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

#### 6.3.3.3. Prueba de Convergencia

Con respecto a la validez convergente se denota por el AVE (Varianza Extraída Media), esta característica significa que un conjunto de ítems representa a un constructo. El criterio indica que las variables latentes deben de ser superiores a 0.50 y con ello pueden explicar al menos la mitad de la varianza de sus indicadores (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). En la tabla 19 se observa que todas las variables latentes cumplen con la validez convergente.

Tabla 34 Varianza Promedio Extraída

#	Nombre de la Variables	Alfa de Cobbranch	Rho_A	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media
1	Diversificación de Exportaciones	.857	.859	.894	.584
2	Factores Financieros	.781	.784	.859	.604
3	Factores Humanos	.763	.801	.858	.668
4	Factores Socio-Políticos	.898	.915	.919	.619

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).



#### 6.3.3.4. Prueba Discriminante

Esta prueba puede realizarse por medio de Fornell Lacker y Cargas Cruzadas, que consisten en comprobar el peso de cada uno de los ítems asociados a las variables latentes, para observar si miden el constructo de forma apropiada. Como se observa a continuación cada una de las variables se corresponde entre filas y columnas.

Tabla 35 Fornell Lacker

	VDDE	VIFF	VIFH	VIFSP
VDDE	<b>.767</b>			
VIFF	.599	<b>.777</b>		
VIFH	.517	.465	<b>.817</b>	
VIFSP	.497	.394	.491	<b>.797</b>

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

Tabla 36 Cargas Cruzadas

	VDDE	VIFF	VIFH	VIFSP
DCCQ34	<b>.728</b>	.475	.350	.437
DCCQ35	<b>.768</b>	.359	.387	.354
DCCQ36	<b>.828</b>	.465	.361	.371
DCCQ37	<b>.746</b>	.418	.445	.520
DCQ40	<b>.717</b>	.480	.397	.214
DCQ41	<b>.794</b>	.531	.424	.354
FFAFQ48	.468	<b>.792</b>	.311	.382
FFAFQ49	.461	<b>.809</b>	.376	.317
FFAFQ50	.499	<b>.786</b>	.459	.267
FFAFQ53	.428	<b>.719</b>	.289	.258
FHFQ61	.524	.417	<b>.832</b>	.415
FHFQ62	.296	.326	<b>.787</b>	.436
FHFQ63	.388	.377	<b>.832</b>	.361
FSAGQ77	.440	.371	.446	<b>.837</b>
FSAGQ78	.300	.278	.328	<b>.767</b>
FSAGQ79	.298	.260	.285	<b>.841</b>
FSAGQ80	.340	.291	.306	<b>.846</b>
FSAGQ81	.300	.208	.272	<b>.720</b>
FSEREQ72	.395	.340	.489	<b>.713</b>
FSEREQ73	.529	.349	.461	<b>.770</b>

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

Debe cargar ítem con la mayor puntuación cada variable de correspondencia superior a las otras variables.

### 6.3.3.5. Valoración del modelo estructural

En la segunda etapa del análisis de resultados se evalúa el modelo estructural y se realiza a través de la R<sup>2</sup> y los coeficientes path estandarizados  $\beta$  (Leyva y Olague, 2014).

#### *Coficiente Path*

Tabla 37 Coeficientes Path

	Muestra Original	Media de la muestra	Desviación Estándar	Estadísticos t	P Valores
VIFF->VDDE	.408	.424	.140	2.911	.004
VIFH->VDDE	.214	.199	.125	1.717	.087
VIFSP->VDDE	.231	.234	.084	2.748	.006

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

Luego de eliminar los ítems por colinealidad la tabla se muestra así:

Tabla 38 Coeficientes Path

	Muestra Original	Media de la muestra	Desviación Estándar	Estadísticos t	P Valores
VIFF->VDDE	.416	.413	.112	3.726	.000
VIFH->VDDE	.190	.188	.105	1.813	.070
VIFSP->VDDE	.255	.267	.082	3.104	.002

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

### *Betas o coeficientes de correlación*

A continuación, se calcula el coeficiente de regresión simple entre las puntuaciones de los componentes de  $\xi$  y  $\eta$  donde se analizan los resultados de las relaciones entre variables latentes que integran las hipótesis, con el objetivo de comprobar si fueron aceptadas o no en el estudio (Leyva y Olague, 2014).

Tabla 39 Betas

	VDDE	VIFF	VIFH	VIFSP
VDDE				
VIFF	<b>.408</b>			
VIFH	<b>.214</b>			
VIFSP	<b>.231</b>			

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

### *R Cuadrado*

El coeficiente de determinación  $R^2$  es el porcentaje de variación de la variable dependiente (endógena) explicada por las variables independientes (exógenas). El coeficiente de determinación puede variar de 0 a 1. Un valor cercano a 0 indica una pequeña asociación, por lo que las relaciones que se dan en este caso tienen un bajo nivel predictivo. Un valor cercano a 1 significa una fuerte asociación (Leyva y Olague, 2014). El poder predictivo es evaluado con el  $R^2$  de cada variable latente, en el caso de la variable endógena Diversificación de Exportaciones VDDE se obtuvo un valor de .470, como se observa a continuación:

Tabla 40 R Cuadrado

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
VDDE	.470	.452

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

De modo que se puede concluir que el 47% de los datos explican la variable dependiente.

### 6.3.3.6. Estadísticos de Colinealidad

La colinealidad es un problema del análisis de regresión que consiste en que los predictores del modelo están relacionados constituyendo una combinación lineal. Este hecho tiene consecuencias fundamentales en el modelo de regresión: si los predictores se encuentran en combinación lineal, la influencia de cada uno de ellos en el criterio no puede distinguirse al quedar solapados unos con otros; no se consigue una explicación del fenómeno en cuestión; los pronósticos no son nada fiables, puesto que otra combinación de predictores introducida en el modelo variando el orden, produce predicciones en el criterio contradictorias; no se realiza una selección adecuada del orden de entrada de los regresores en el modelo, y un largo etcétera. Para corregirla se debe eliminar variables predictoras, con lo que se reduce el número de parámetros a estimar o incluir información externa a los datos originales (López, 1998).

En el caso de la encuesta factores que inciden en la diversificación de exportaciones de las empresas exportadoras en Nuevo León, se eliminan los ítems: 35, 36, 79 y 80 como se puede observar a continuación.

Tabla 41 Estadísticos de Colinealidad

DCCQ34	<b>1.397</b>
DCCQ37	<b>1.427</b>
DCQ40	<b>2.012</b>
DCQ41	<b>2.197</b>
FFAFQ48	<b>1.824</b>
FFAFQ49	<b>1.965</b>
FFAFQ50	<b>1.627</b>
FFAFQ53	<b>1.456</b>
FHFQ61	<b>1.299</b>
FHFQ62	<b>1.905</b>
FHFQ63	<b>1.967</b>
FSAGQ77	<b>2.412</b>
FSAGQ78	<b>2.013</b>

FSAGQ81 **1.538**

FSEREQ72 **1.899**

FSEREQ73 **2.146**

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

*F Cuadrado*

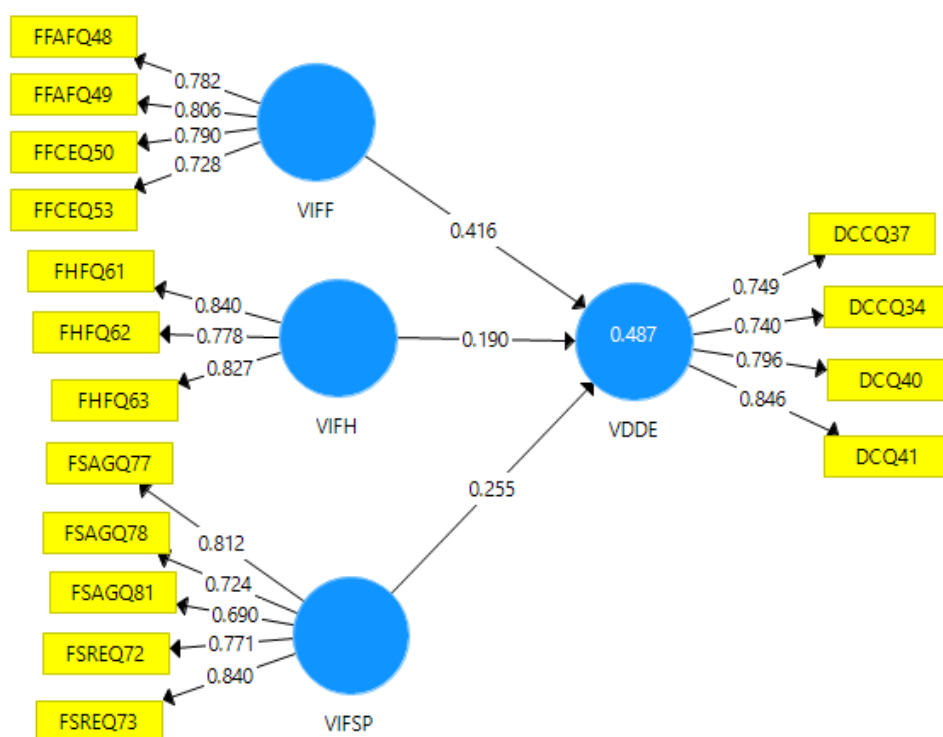
Tabla 42 F Cuadrado

	<b>VDDE</b>	<b>VIFF</b>	<b>VIFH</b>	<b>VIFSP</b>
VDDE				
VIFF	<b>.252</b>			
VIFH	.045			
VIFSP	.087			

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

El análisis final de encuesta orientada a validar factores que inciden en la diversificación de exportaciones de las empresas exportadoras en Nuevo León Mediante el software PLS genera un modelo que se presenta de la siguiente manera:

Ilustración 19 Salida del modelo propuesto en la investigación, corrido con los datos obtenidos y mostrando los coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación 2



Fuente: Elaboración propia, (2019).

## 6.4. Resultados y descripción de datos del instrumento final

### 6.4.1. Recolección de datos del instrumento final

Una vez realizado el pilotaje del instrumento se procede a su aplicación a una muestra de 51 ejecutivos de comercio exterior y logística de empresas medianas y grandes exportadoras de alimentos, bebidas y tabaco ubicadas en Nuevo León, México. El cuestionario tipo Likert donde la calificación era de 1 a 5 siendo 1 “nada influyente” y 5 “muy influyente”, estaba formado por 89 reactivos que incluían las 4 variables del estudio que se muestran codificadas en la tabla, las cuales fueron contestadas vía correo electrónico entre mayo y octubre de 2020.

Tabla 43 Codificación de las Variables

Variable	Tipo	Dimensión	Medición	Autores
Y1: Diversificación geográfica de exportaciones. Codificación: D	Dependiente	1. Alcance Geográfico DAG	Likert (2019 - 2020)	Arranguuez, G.y Hinlo, J. (2017)
		2. Adaptación cultural DAC		
		3. Diferenciación DD		
		4. Acceso a mercados DAM		
		5. Calidad del producto DCP		
		6. Capacidad de oferta DCO		
		7. Capacidad comercial DCC		
		8. Competitividad DC		
X2: Factores Financieros Codificación: FF	Independiente	1. Acceso a Finanzas FFAF	Likert (2019 - 2020)	Simpson & Kujawa (1974) Banco Mundial (2009) Davis y Harveston (2000); Escandón & Hurtado (2014); Cavusgil & Naor (1987)
		2. Costos de exportación FFCE		
		3. Infraestructura FFI		
X3: Factores Humanos Codificación: FH	Independiente	1. Formación del Empleado FHF	Likert (2019 - 2020)	Escandón & Hurtado (2014); Cavusgil & Naor (1987)
		2. Experiencia del Empleado FHE		
		3. Dominio de un segundo idioma FHI		
X4: Factores Socio-políticos Codificación: FS	Independiente	1. Redes Empresariales FSRE	Likert (2019 -2020)	Cabrera y Olivares (2012), Banco Mundial (2009); Zahra, Matherne y Carleton (2003); Escandón y Hurtado (2014); Banco Mundial (2009)
		2. Apoyo Gubernamental FSAG		
		3. Innovación Empresarial FSIE		

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Tabla 44 Libro de Códigos

Código	Dimensión	Variable
TE	Tamaño de la empresa	Variable de Control (Dummies)
DAG	Alcance Geográfico	
DAC	Adaptación cultural	
DD	Diferenciación	
DAM	Acceso a mercados	
DCP	Calidad del producto	
DCO	Capacidad de oferta	
DCC	Capacidad comercial	
DC	Competitividad	Diversificación de Exportaciones
FFAF	Acceso a Finanzas	
FFCE	Costos de exportación	

Factores Financieros

FFI	Infraestructura	
FHF	Formación del Empleado	
FHE	Experiencia del Empleado	Factores Humanos
FHI	Dominio de un segundo idioma	
FSRE	Redes Empresariales	
FSAG	Apoyo Gubernamental	Factores Sociopolíticos
FSIE	Innovación Empresarial	
		Diversificación de
VDD	Variable construida	Exportaciones
VIFF	Variable construida	Factores Financieros
VIFH	Variable construida	Factores Humanos
VIFS	Variable construida	Factores Sociopolíticos

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

#### 6.4.2. Proceso de control de calidad de los datos: regresión por mínimos cuadrados parciales

La regresión por mínimos cuadrados parciales, denominado regresión PLS (partial least squares), es una técnica que combina dos, técnicas del análisis multivariante; el análisis de componentes principales y la regresión lineal múltiple. La regresión PLS se utiliza generalmente en dos situaciones: cuando se tiene un gran número de variables predictoras, el número de variables independientes puede ser incluso mayor al número de observaciones, y/o cuando existe multicolinealidad entre las variables predictoras (Valdez, 2010, p.18).

La suposición básica de la regresión PLS es que el sistema depende de un número pequeño de variables instrumentales llamadas variables latentes. Este concepto es similar al de componentes principales. Las variables latentes son estimadas como combinaciones lineales de las variables observadas (Valdez, 2010, p.18).

#### 6.4.3. Prueba de Fiabilidad

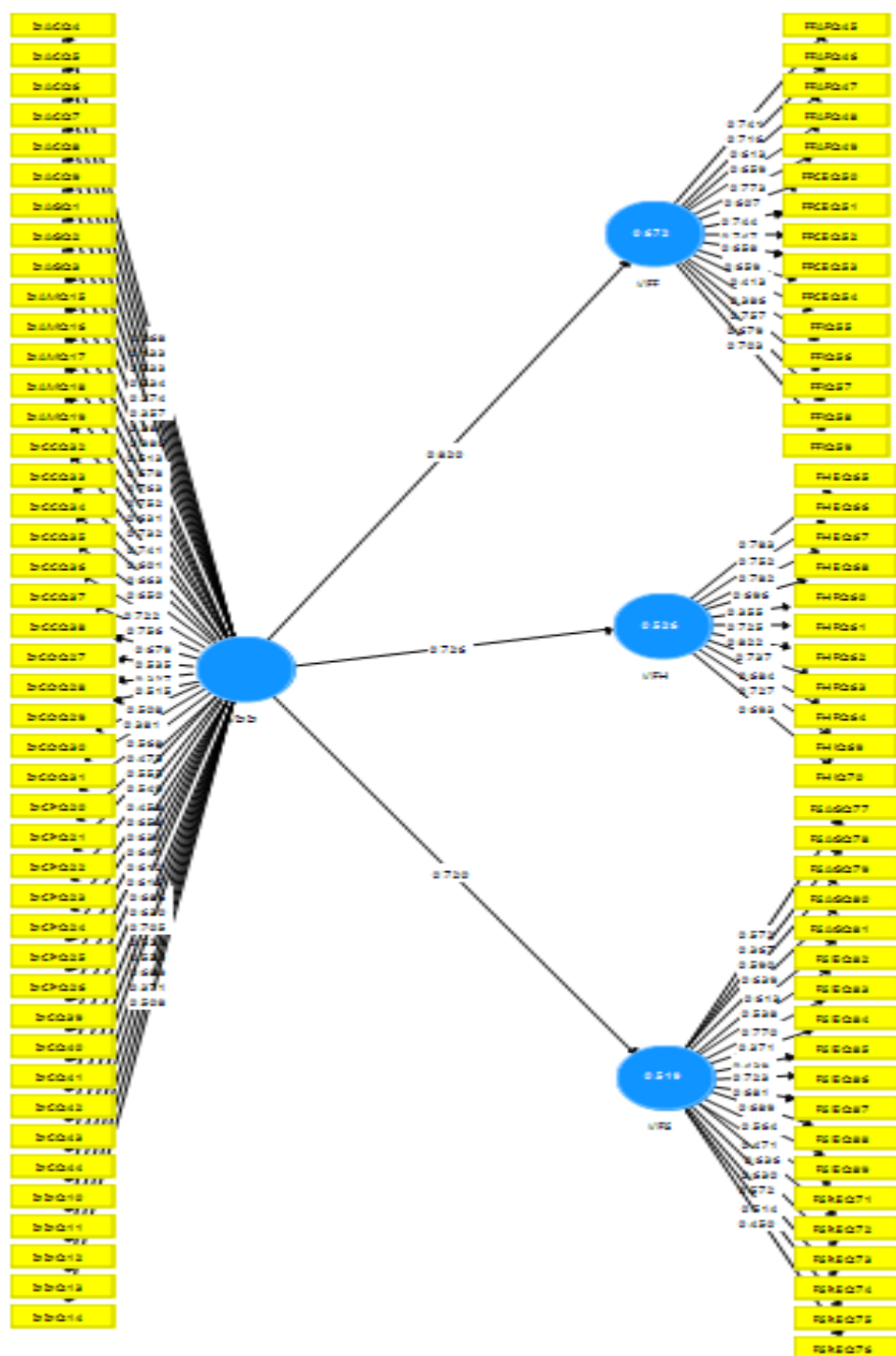
##### 6.4.3.1. Fiabilidad del ítem



La fiabilidad del ítem se establece a través de las correlaciones simples entre los indicadores con su respectivo constructo. Las varianzas de las variables serán explicadas a través del valor de la Communality, el valor esperado deberá de ser de 0.50 o mayor. Y en el caso que no cumplan con este criterio es necesario considerar eliminarlo (Leyva y Olague, 2014).

Inicialmente se desagregan los ítems que se encontraban por debajo de 0.70, en el instrumento inicial compuesto por 89 ítems distribuidos en 4 variables; VIFF, VIFH, VIFS, y VDD.

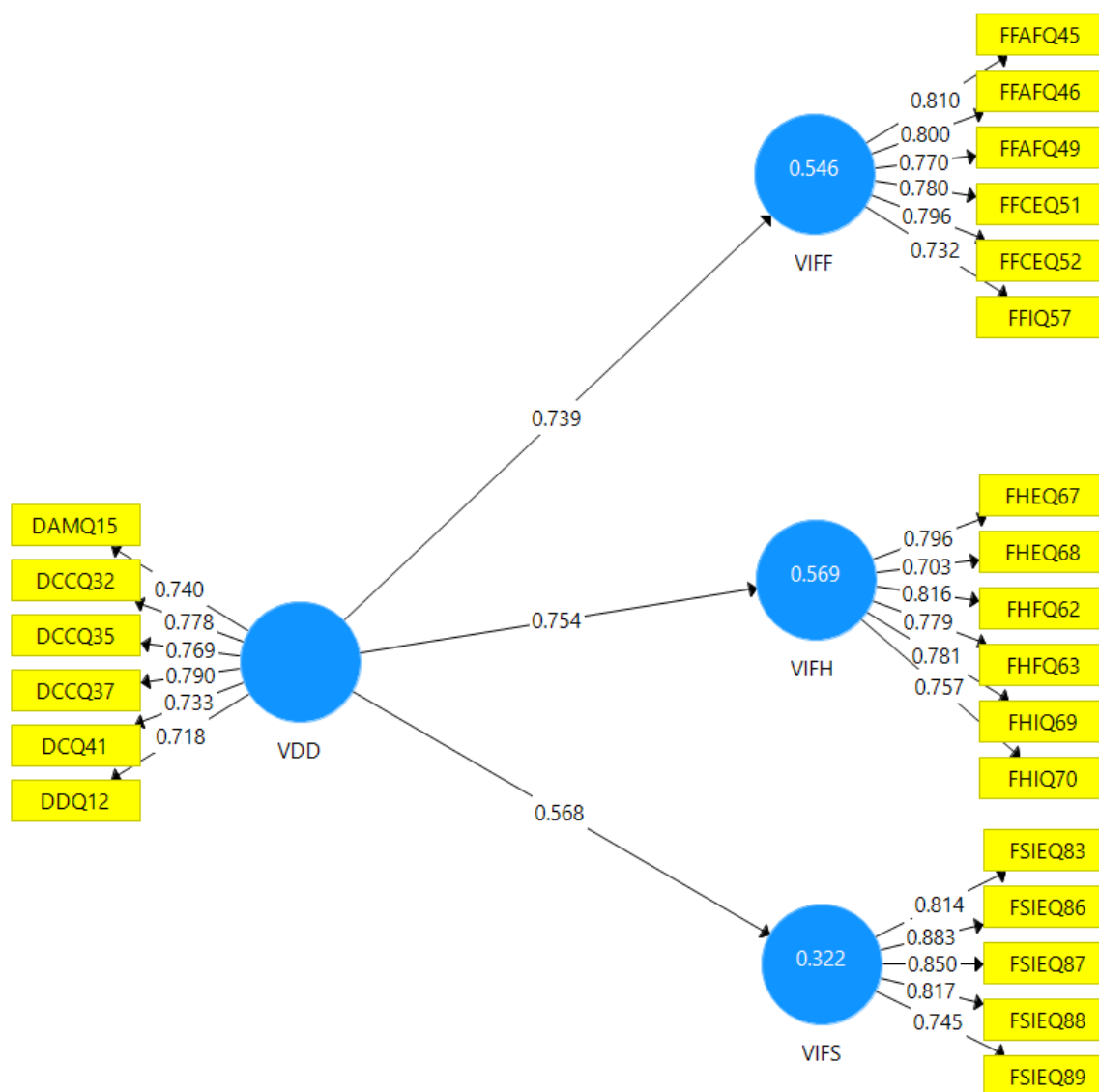
Ilustración 20 Salida inicial del modelo propuesto en la investigación, corrido con los datos obtenidos y mostrando los coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación



Fuente: Elaboración propia, (2020). Nota: A través de Smart PLS.

Cumpliendo con dicho criterio 31 ítems como se muestra a continuación.

Ilustración 21 Salida inicial del modelo propuesto en la investigación, corrido con los datos obtenidos y mostrando los coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación 2



*Fuente:* Elaboración propia, (2020). *Nota:* A través de Smart PLS.

En la ilustración anterior se aprecia las correlaciones VIFF, VIFH y VIFS con la variable dependiente VDD. Se observa que La correlación más fuerte es entre la variable VIFF con VDD

con .820, seguida de la correlación entre VIFH y VDDE con .726, la más baja es VIFH y VDD con .720.

La R cuadrado para VIFF es de .672, lo que indica que se está aprovechando el 67% de los datos; la R cuadrado para VIFH es de .526, lo que indica que se está aprovechando el 53%, La R cuadrado para VIFS es de .519, lo que indica que se está aprovechando el 52% es decir que las variables independientes explican medianamente a la variable dependiente.

#### 6.4.3.2. Fiabilidad y Validez del constructo

La confiabilidad determinada por el Alfa de Cronbach evalúa la consistencia interna de las variables latentes a partir de sus indicadores reflectivos, así como la Confiabilidad Compuesta del constructo, deben ser valores mayores .70. Como se observa a continuación en la Tabla 18 los valores se encuentran por encima del mínimo requerido de .7.

Tabla 45 Resumen de Prueba de consistencia interna Alfa de Cronbach/ Reducción de dimensiones Análisis factorial

#	Nombre de la Variables	Alfa de Cronbach	Rho_A	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media	Ítems Iniciales	Ítems Finales	Porcentaje de Reducción
1	Diversificación de Exportaciones	.930	.932	.940	.567	44	12	-72.73%
2	Factores Financieros	.872	.875	.904	.611	15	6	-60%
3	Factores Humanos	.901	.905	.921	.592	11	8	-27.27%
4	Factores Sociopolíticos	.880	.890	.913	.677	19	5	-73.68%
						<b>89</b>	<b>31</b>	<b>-65.17%</b>

*Fuente:* Elaboración propia, (2020).

#### Resultados de la prueba alfa

$\alpha_D = .7 - .9$ ,  $\alpha_D = .930$ , se acepta debido a que la muestra fue de 51 unidades estadísticas.

$\alpha_{FF} = .7 - .9$ ,  $\alpha_{FF} = .872$ , se acepta debido a que la muestra fue de 51 unidades estadísticas.

$\alpha_{FH} = .7 - .9$ ,  $\alpha_{FH} = .901$ , se acepta debido a que la muestra fue de 51 unidades estadísticas.

$\alpha_{FS} = .7 - .9$ ,  $\alpha_{FS} = .880$ , se acepta debido a que la muestra fue de 51 unidades estadísticas.

Se entiende la fiabilidad, como la capacidad del instrumento de producir resultados adecuados cuando se aplica en condiciones parecidas como sea posible en segunda vez (Bernal, 2010, p.214)

#### 6.4.3.3. Prueba de Convergencia

Con respecto a la validez convergente se denota por el AVE (Varianza Extraída Media), esta característica significa que un conjunto de ítems representa a un constructo. El criterio indica que las variables latentes deben de ser superiores a 0.50 y con ello pueden explicar al menos la mitad de la varianza de sus indicadores (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). En la tabla 19 se observa que todas las variables latentes cumplen con la validez convergente.

Tabla 46 Varianza Promedio Extraída

#	Nombre de la Variables	Alfa de Cobbranch	Rho_A	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media
1	Diversificación de Exportaciones	.930	.932	.940	.567
2	Factores Financieros	.872	.875	.904	.611
3	Factores Humanos	.901	.905	.921	.592
4	Factores Socio-Políticos	.880	.890	.913	.677

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

#### 6.4.3.4. Prueba Discriminante

Esta prueba puede realizarse por medio de Fornell Lacker y Cargas Cruzadas, que consisten en comprobar el peso de cada uno de los ítems asociados a las variables latentes, para observar si miden el constructo de forma apropiada. Como se observa a continuación cada una de las variables se corresponde entre filas y columnas.

Tabla 47 Fornell Lacker

	VDDE	VIFF	VIFH	VIFSP
VDDE	<b>.753</b>			
VIFF	.769	<b>.782</b>		
VIFH	.797	.716	<b>.770</b>	
VIFSP	.576	.529	.382	<b>.823</b>

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Tabla 48 Cargas Cruzadas

	VDDE	VIFF	VIFH	VIFS
DAMQ15	<b>.723</b>	.605	.555	.316
D AMQ16	<b>.745</b>	.692	.564	.443
DAMQ17	<b>.797</b>	.625	.570	.426
DAMQ19	<b>.815</b>	.576	.716	.392
DCCQ32	<b>.785</b>	.556	.639	.511
DCCQ35	<b>.702</b>	.493	.591	.281
DCCQ36	<b>.769</b>	.632	.685	.395
DCCQ37	<b>.745</b>	.617	.520	.586
DCQ41	<b>.713</b>	.563	.697	.332
DCQ42	<b>.743</b>	.520	.568	.543
DCQ44	<b>.781</b>	.554	.601	.441
DDQ12	<b>.710</b>	.499	.477	.509
FFAFQ45	.592	<b>.816</b>	.488	.297
FFAFQ46	.674	<b>.805</b>	.674	.460
FFAFQ49	.537	<b>.765</b>	.520	.352
FFCE51	.570	<b>.778</b>	.578	.425
FFCE52	.627	<b>.800</b>	.527	.446
FFIQ57	.593	<b>.724</b>	.556	.488
FHEQ65	.640	.539	<b>.841</b>	.268
FHEQ66	.660	.542	<b>.797</b>	.206
FHEQ67	.621	.518	<b>.810</b>	.316
FHEQ68	.653	.615	<b>.730</b>	.388
FHFQ62	.591	.539	<b>.794</b>	.219
FHFQ63	.684	.605	<b>.728</b>	.361
FHIQ69	.555	.571	<b>.745</b>	.321
FHI70	.437	.449	<b>.702</b>	.263
FSIE83	.414	.489	.529	<b>.811</b>
FSIE86	.564	.576	.418	<b>.883</b>
FSIE87	.466	.441	.315	<b>.839</b>
FSIE88	.453	.337	.313	<b>.817</b>
FSIE89	.452	.310	.243	<b>.759</b>

Fuente: Elaboración propia, (2020).

Debe cargar ítem con la mayor puntuación cada variable de correspondencia superior a las otras variables.

#### 6.4.3.5. Valoración del modelo estructural

En la segunda etapa del análisis de resultados se evalúa el modelo estructural y se realiza a través de la R<sup>2</sup> y los coeficientes path estandarizados  $\beta$  (Leyva y Olague, 2014).

#### *Coficiente Path*

Tabla 49 Coeficientes Path

	Muestra Original	Media de la muestra	Desviación Estándar	Estadísticos t	P Valores
VIFF->VDDE	.769	.787	.045	17.188	0.000
VIFH->VDDE	.797	.809	.049	16.299	0.000
VIFSP->VDDE	.576	.591	.102	5.643	0.000

Fuente: Elaboración propia, (2020).

#### *Betas o coeficientes de correlación*

A continuación, se calcula el coeficiente de regresión simple entre las puntuaciones de los componentes de  $\xi$  y  $\eta$  donde se analizan los resultados de las relaciones entre variables latentes que integran las hipótesis, con el objetivo de comprobar si fueron aceptadas o no en el estudio (Leyva y Olague, 2014).

Tabla 50 Betas

	VDDE	VIFF	VIFH	VIFSP
VDDE				
VIFF	<b>.769</b>			
VIFH	<b>.797</b>			
VIFSP	<b>.576</b>			

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

### *R Cuadrado*

El coeficiente de determinación  $R^2$  es el porcentaje de variación de la variable dependiente (endógena) explicada por las variables independientes (exógenas). El coeficiente de determinación puede variar de 0 a 1. Un valor cercano a 0 indica una pequeña asociación, por lo que las relaciones que se dan en este caso tienen un bajo nivel predictivo. Un valor cercano a 1 significa una fuerte asociación (Leyva y Olague, 2014). El poder predictivo es evaluado con el  $R^2$  de cada variable latente, en el caso de las variables independientes VIFF .592, VIFH .635, y VIFS .331, entendiéndose estadísticamente como moderada como se observa a continuación:

Tabla 51  $R$  Cuadrado

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
VIFF	.592	.584
VIFH	.635	.628
VIFS	.331	.318

*Fuente:* Elaboración propia, (2019).

En relación con el  $R^2$  distintos son los puntos de vista acerca de su ponderación por su parte Falk y Miller (1992) consideran que el valor mínimo de este debe ser .10, Chin (1998) clasifica una escala donde .67 es sustancial, .33 es moderado y .10 débil. En contraste Hair et al (2017) explica que .75 es sustancial, .50 es moderado y .25 débil.

De modo que se puede concluir que los factores financieros explican el 59% de la variable dependiente, los factores humanos el 64% de la variable dependiente y los factores sociopolíticos el 33%.



### 6.3.3.6. Estadísticos de Colinealidad

La colinealidad es un problema del análisis de regresión que consiste en que los predictores del modelo están relacionados constituyendo una combinación lineal. Este hecho tiene consecuencias fundamentales en el modelo de regresión: si los predictores se encuentran en combinación lineal, la influencia de cada uno de ellos en el criterio no puede distinguirse al quedar solapados unos con otros; no se consigue una explicación del fenómeno en cuestión; los pronósticos no son nada fiables, puesto que otra combinación de predictores introducida en el modelo variando el orden, produce predicciones en el criterio contradictorias; no se realiza una selección adecuada del orden de entrada de los regresores en el modelo, y un largo etcétera. Para corregirla se debe eliminar variables predictoras, con lo que se reduce el número de parámetros a estimar o incluir información externa a los datos originales (López, 1998).

En el caso de la encuesta factores que inciden en la diversificación de exportaciones de las empresas exportadoras en Nuevo León, se eliminan por colinealidad: 16, 17, 19, 36, 42, 44, 65, y 66.

Tabla 52 Estadísticos de Colinealidad

DAMQ15	<b>1.732</b>
DCCQ32	<b>1.840</b>
DCCQ35	<b>1.930</b>
DCCQ36	<b>1.925</b>
DCCQ37	<b>1.925</b>
DCQ41	<b>1.830</b>
DCQ42	<b>1.706</b>
DCQ44	<b>2.210</b>
DDQ12	<b>2.101</b>
FFAFQ45	<b>2.363</b>
FFAFQ46	<b>2.486</b>
FFAFQ49	<b>2.363</b>
FFCE51	<b>2.486</b>
FFCE52	<b>2.799</b>
FFIQ57	<b>1.810</b>
FHFQ62	<b>2.262</b>
FHFQ63	<b>1.759</b>
FHIQ69	<b>2.009</b>
FHI70	<b>1.996</b>
FSIE83	<b>2.445</b>

FSIE86	2.807
FSIE87	2.373
FSIE88	2.219
FSIE89	1.832

*Fuente:* Elaboración propia, (2020).

#### *F Cuadrado*

El F cuadrado permite identificar si un constructo exógeno es excluido del modelo, por ende, permite evaluar si un constructo omitido tiene un impacto sustantivo en los constructos endógenos. En este sentido Cohen (1998) explica en relación con el efecto que este es pequeño en valores de 0.02, medio en 0.15, y grande en 0.35.

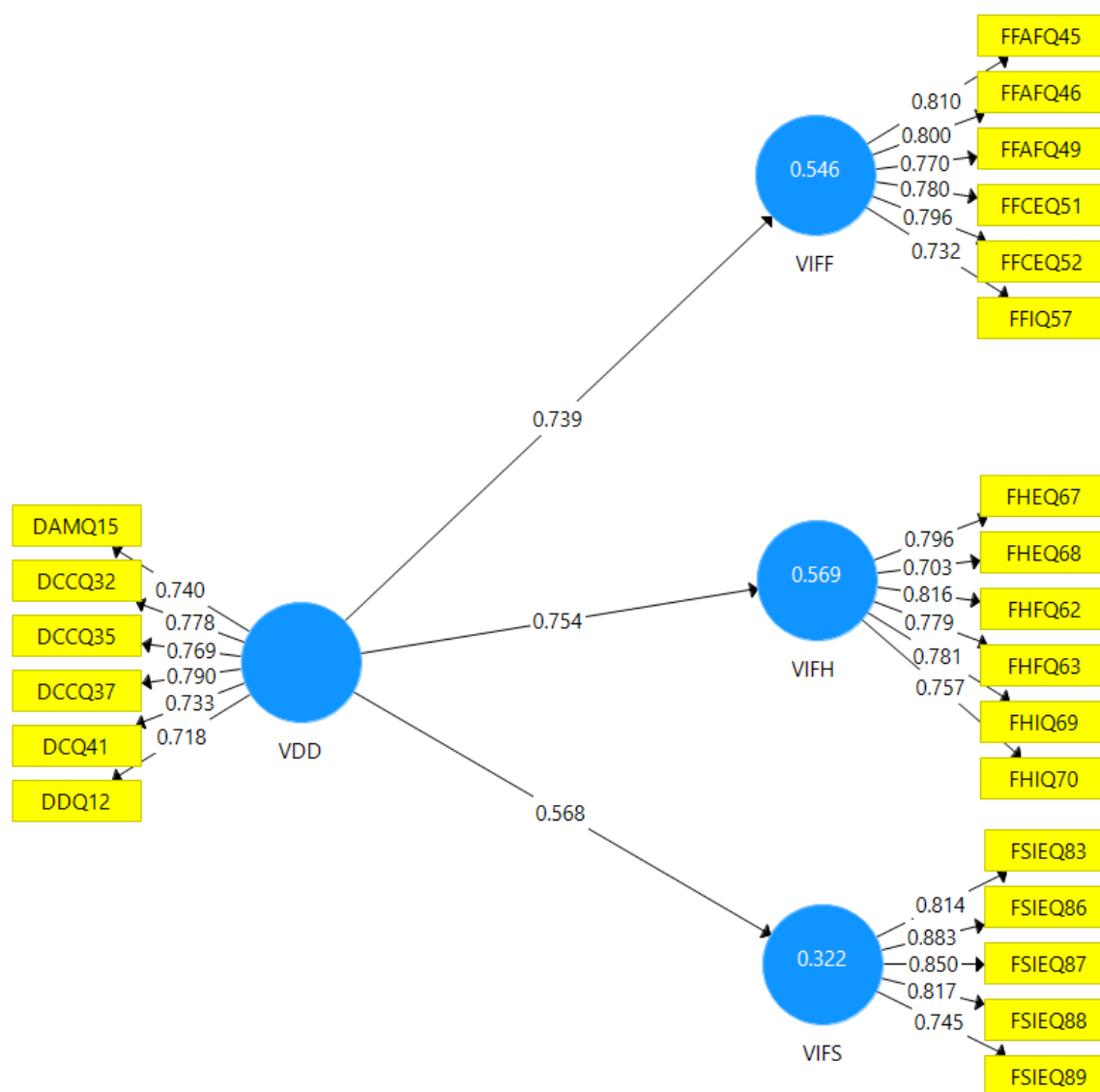
Tabla 53 F Cuadrado

	VDD	VIFF	VIFH	VIFSP
VDD				
VIFF	1.201			
VIFH	1.321			
VIFSP	0.476			

*Fuente:* Elaboración propia, (2020).

El efecto en verde es muy alto en la  $r^2$ , debe estar mínimo en .2. Los factores humanos es la variable que más apporto al modelo. El análisis final de encuesta orientada a validar factores que inciden en la diversificación de exportaciones de las empresas medianas y grandes exportadoras de alimentos, bebidas y tabaco en Nuevo León Mediante el software PLS genera un modelo que se presenta de la siguiente manera:

Ilustración 22 Salida del modelo propuesto en la investigación, corrido con los datos obtenidos y mostrando los coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación 3



Fuente: Elaboración propia, (2020).

#### 6.4.4. Descriptivos

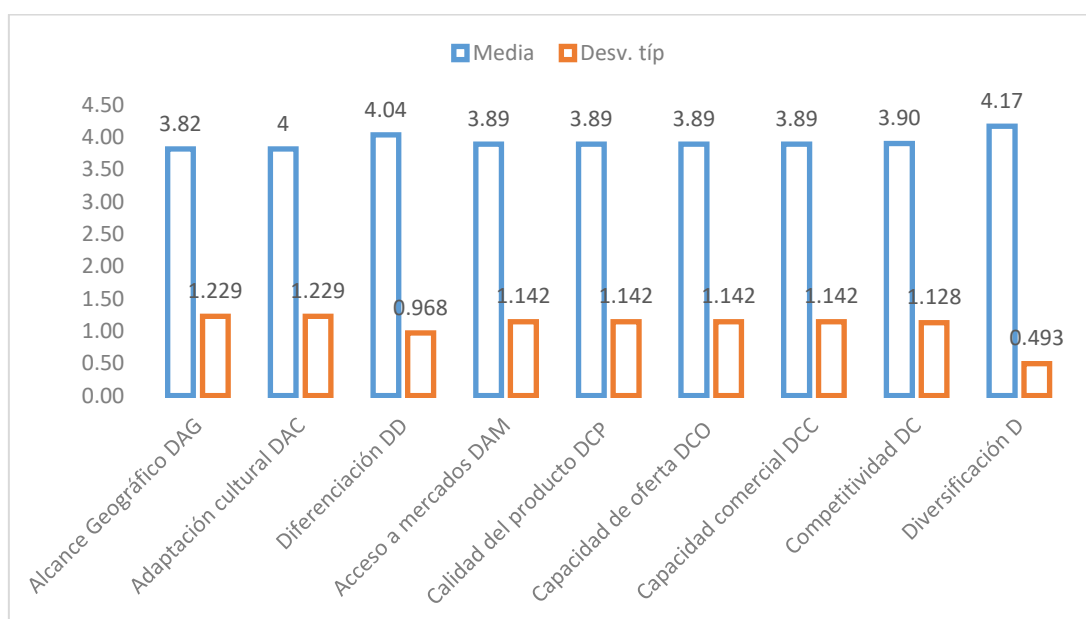
##### *Diversificación de Exportaciones*

Tabla 54 Estadísticos Descriptivos Variable Diversificación de Exportaciones

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Media Teórica	Desv. típ.
Alcance Geográfico DAG	51	1	5	3.82	3.00	1.229
Adaptación cultural DAC	51	1	5	4	3.00	1.229
Diferenciación DD	51	2	5	4.04	3.00	0.968
Acceso a mercados DAM	51	2	5	3.89	3.00	1.142
Calidad del producto DCP	51	3	5	3.89	3.00	1.142
Capacidad de oferta DCO	51	1	5	3.89	3.00	1.142
Capacidad comercial DCC	51	1	5	3.89	3.00	1.142
Competitividad DC	51	1	5	3.90	3.00	1.128
Diversificación D	51	3	5	4.17	3.00	0.493

*Fuente:* Elaboración propia, (2020). *Datos:* obtenidos de SPSS. Donde n=51. Con respecto a los porcentajes, se presenta el valor obtenido en las respuestas al cuestionario tipo Likert donde la calificación era de 1 a 5 siendo 1 “nada influyente” y 5 “muy influyente”.

Ilustración 23 Estadísticos Descriptivos Variable Diversificación de Exportaciones



*Fuente:* Elaboración propia, (2020).

Correspondiente al análisis de la variable *diversificación de exportaciones*, la dimensión con mayor importancia es la diferenciación (ME=4.04, DE=.968), seguido por la dimensión adaptación cultural (ME=4, DE=1.229) y por último la dimensión con menor importancia es el alcance geográfico (ME=3.82, DE=1.229). Cabe destacar que a mayor desviación significa que los datos son menos homogéneos.

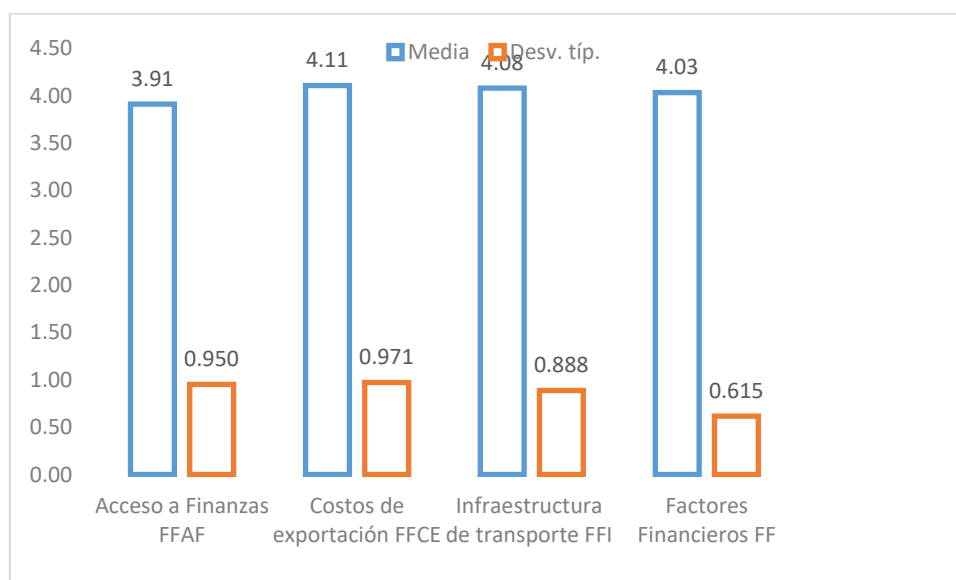
### Factores Financieros

Tabla 55 Estadísticos Descriptivos Variable Factores Financieros

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Media Teórica	Desv. típ.
Acceso a Finanzas FFAF	51	2	5	3.91	3.00	0.950
Costos de exportación FFCE	51	1	5	4.11	3.00	0.971
Infraestructura de transporte FFI	51	2	5	4.08	3.00	0.888
Factores Financieros FF	51	2	5	4.03	3.00	0.615

*Fuente:* Elaboración propia, (2020). *Datos:* obtenidos de SPSS. Donde n=51. Con respecto a los porcentajes, se presenta el valor obtenido en las respuestas al cuestionario tipo Likert donde la calificación era de 1 a 5 siendo 1 “nada influyente” y 5 “muy influyente”.

Ilustración 24 Estadísticos Descriptivos Variable Factores Financieros



*Fuente:* Elaboración propia, (2020).

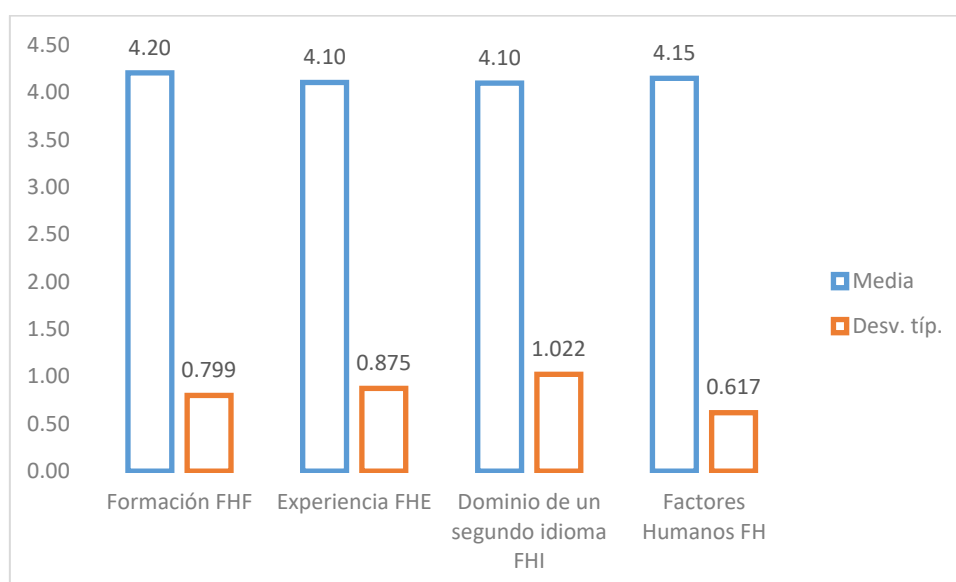
Correspondiente al análisis de la variable *factores financieros*, la dimensión con mayor importancia son los costos de exportación (ME=4.11, DE=.971), seguido por la dimensión infraestructura de transporte (ME=4.08, DE=.888) y por último la dimensión con menor importancia es el acceso a finanzas (ME=3.91, DE=.950). Cabe destacar que a mayor desviación significa que los datos son menos homogéneos.

Tabla 56 Estadísticos Descriptivos Variable Factores Humanos

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Media Teórica	Desv. típ.
Formación FHF	51	2	5	4.20	3.00	0.799
Experiencia FHE	51	2	5	4.10	3.00	0.875
Dominio de un segundo idioma FHI	51	1	5	4.10	3.00	1.022
Factores Humanos FH	51	2	5	4.15	3.00	0.617

*Fuente:* Elaboración propia, (2020). *Datos:* obtenidos de SPSS. Donde n=51. Con respecto a los porcentajes, se presenta el valor obtenido en las respuestas al cuestionario tipo Likert donde la calificación era de 1 a 5 siendo 1 “nada influyente” y 5 “muy influyente”.

Ilustración 25 Estadísticos Descriptivos Variable Factores Humanos



*Fuente:* Elaboración propia, (2020).

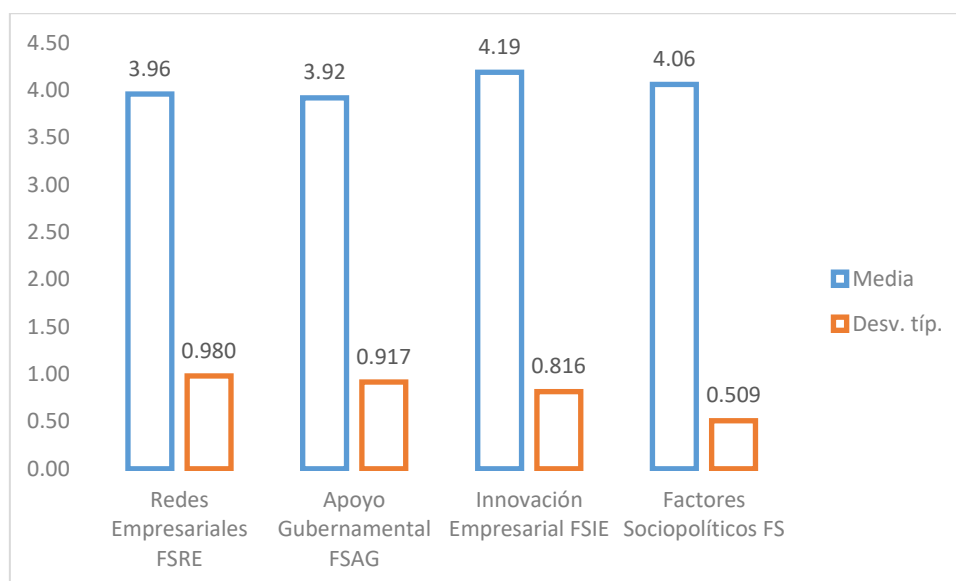
Correspondiente al análisis de la variable *factores humanos*, la dimensión con mayor importancia es la formación (ME=4.20, DE=.799), seguido por la dimensión experiencia (ME=4.19, DE=.875) y por último la dimensión con menor importancia es segundo idioma (ME=4.10, DE=1.022). Cabe destacar que a mayor desviación significa que los datos son menos homogéneos.

Tabla 57 Estadísticos Descriptivos Variable Factores Sociopolíticos

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Media Teórica	Desv. típ.
Redes Empresariales FSRE	51	2	5	3.96	3.00	0.980
Apoyo Gubernamental FSAG	51	2	5	3.92	3.00	0.917
Innovación Empresarial FSIE	51	2	5	4.19	3.00	0.816
Factores Sociopolíticos FS	51	3	5	4.06	3.00	0.509

*Fuente:* Elaboración propia, (2020). *Datos:* obtenidos de SPSS. Donde n=51. Con respecto a los porcentajes, se presenta el valor obtenido en las respuestas al cuestionario tipo Likert donde la calificación era de 1 a 5 siendo 1 “nada influyente” y 5 “muy influyente”.

Ilustración 26 Estadísticos Descriptivos Variable Factores Sociopolíticos



*Fuente:* Elaboración propia, (2020).

Correspondiente al análisis de la variable *factores sociopolíticos*, la dimensión con mayor importancia es la innovación empresarial (ME=4.19, DE=.816), seguido por la dimensión redes empresariales (ME= 3.96, DE=.980) y por último la dimensión con menor importancia es apoyo gubernamental (ME=3.92, DE=.917). Cabe destacar que a mayor desviación significa que los datos son menos homogéneos.



## **CAPÍTULO VII. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **6.1. Introducción**

El capítulo tiene por objetivo presentar y realizar análisis de los resultados obtenidos en la fase cualitativa y cuantitativa. Se realiza un análisis conceptual de la diversificación de exportaciones y factores que inciden en ella a partir de la literatura. A continuación, se realiza un análisis de los datos cualitativos obtenidos y se confronta con la literatura. Seguido se discuten los resultados cuantitativos para posteriormente triangular los datos de ambas fases mostrando sus puntos de encuentro y distanciamiento.

### **6.2. Análisis y discusión de la revisión conceptual**

#### **6.2.1. Diversificación de Exportaciones**

Sobre la base de los resultados obtenidos con la realización de la revisión documental y la minería de datos, se encontró que:

En primer lugar, no existe una definición consensuada de la diversificación geográfica de exportaciones, podemos entenderla como la propagación de las exportaciones de una industria, una región o un país sobre muchos destinos, la diversificación geográfica se logra entonces expandiendo a través de las fronteras de regiones y países globales en diferentes ubicaciones geográficas o mercados de ingreso (Ali et al., 1991; Berthelemy y Chauvin, 2000; Hill et al., 1992).

De acuerdo con la literatura los países parecen diversificar sus exportaciones a medida que crecen y se desarrollan (López y Montes, 2015), así como trae como beneficios: El acceso a un flujo de ingresos más estable que concentrarse en unos pocos mercados; Frente a choques de la demanda, los países, regiones e industrias diversificadas tienen un margen para compensar las pérdidas de ingresos en un área con ganancias potenciales, o al menos estabilidad en otra (Shepherd, 2009); mejora la eficiencia de otros factores de producción (Romer, 1990), y permite a los gobiernos alcanzar algunos de sus objetivos macroeconómicos

como crecimiento económico sostenible, mejora de la balanza de pagos, empleo y redistribución del ingreso (Vinesh, Seetanah, y John, 2014, p. 12).

De modo que, en países y regiones emergentes como México y Nuevo León, la diversificación geográfica de exportaciones representa un importante aporte al crecimiento y desarrollo económico, debido a que un alto nivel de dependencia de las exportaciones nacionales con un número reducido de socios comerciales hace que países, regiones e industrias sean vulnerables a la inestabilidad futura en el mercado interno. Por lo tanto, países, regiones e industrias podrían reducir la dependencia de unas pocas fuentes de demanda a través de la diversificación geográfica dado que en situaciones como la crisis económica de 2008 que tuvo como epicentro Estados Unidos se hubiese podido mitigar el riesgo de mercado vivido en el efecto tequila.

México se encuentran en grado de concentración altamente concentrada, el 73% de sus exportaciones tienen como destino el mercado estadounidense, posición que los coloca en desventaja frente a países desarrollados como los del G10, los cuales son diversificados o moderadamente concentrados. En este sentido México tiene niveles de diversificación geográfica de exportaciones no adecuadas con relación a las diez economías más desarrolladas del mundo.

La concentración de exportaciones implica que, ante fluctuaciones en los flujos de cambio, México, Nuevo León y sus industrias pueden verse afectadas por su dependencia directa, por ende, es de vital importancia moverse hacia un escenario diversificado (Puerto, 2010; la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, 2004; Acemoglu y Zilibotti, 1997). Los países, las regiones y los sectores industriales en los que se da concentración de exportaciones se ven negativamente afectados por la volatilidad de los precios de mercado, que redundan en marcadas fluctuaciones de los ingresos en divisas (Vinesh, Boopendra y Matthew, 2014).

La diversificación permitirá reducir la vulnerabilidad económica de México, Nuevo León y sus industrias imprimiendo dinamismo a la economía (UNTACD, 2002). Por tanto, como bien lo explica Galindo (2010) un mayor crecimiento económico significa que se está ejecutando una política económica adecuada, en contraste niveles reducidos de crecimiento representan

una inadecuada política económica por lo que es recomendable su rediseño. Los países, regiones e industrias mayormente diversificadas como es el caso de los del G-10, han logrado alcanzar niveles más altos de crecimiento económico en comparación a los países y regiones concentradas en vías de desarrollo (Casas, 2015).

Emerge entonces una urgencia de utilizar las exportaciones para recuperar el impulso de crecimiento perdido y la necesidad de reducir la volatilidad de los ingresos para países grandes como México que viven en la pobreza y de regiones con desigualdades marcadas en el nivel de ingreso como Nuevo León (Newfarmer et al., 2009).

Con respecto al nivel empresarial, las empresas exportadoras pueden tomar dos tipos de estrategia para aumentar sus ventas internacionales: En primer lugar, concentrarse como el caso de la gran mayoría de empresas nuevoleonenses que por costos logísticos y proximidad al mercado de Texas optan por ello. O en su defecto diversificar sus ventas en distintos mercados con el objetivo de identificar que mercados son más rentables o con la intención de reducir el riesgo inherente a vender en mercados percibidos como más inciertos e inseguros, rentabilizar la experiencia empresarial acumulada incorporando ese Know How, o esos activos intangibles que pueden permitir un mayor margen de beneficio, la estrategia puede conducirlos a ubicarse en otros mercados internacionales con el fin de mantener la posición de ventaja o bien para actuar como abastecedor es directos o proveedores de otras empresas en ese mercado internacional (Castillo y Requena, 2003, p. 104). En la industria de alimentos en Nuevo León se destacan los casos de Malta Texo, Solanum y Frutibases altamente diversificadas.

#### *6.2.2. Factores Financieros, Humanos y Sociopolíticos que inciden en la Diversificación de Exportaciones*

Diferentes han sido las formas de agrupación que los académicos han dado a los elementos o factores que inciden en la expansión internacional de la empresa por ejemplo Escandón et al (2014) centra su estudio en 6 grupos de factores; “características del emprendedor (fundador), factores internos de la empresa, características del sector, características del entorno regional, recursos y capacidades e innovación” (Escandón et al, 2014, p.175). Mientras que Fernández

et al (2008) plantea que en la literatura existen diferentes factores/variables, que influyen en el resultado de la exportación, el gran número modos en que dicho factores son medidos y la carencia de un marco teórico consistente que guíe la selección de dichos factores resulta un problema (p.41).

En el presente estudio se agruparon dichos factores en tres grandes grupos a saber; factores financieros, factores humanos, y factores sociales. Estos grupos de elementos se agruparon teniendo en cuenta los elementos propuestos por el Banco Mundial en un estudio que hizo a Bolivia (Banco Mundial,2009). Teóricamente se encuentra que en las empresas exportadoras medianas y grandes de alimentos bebidas y tabaco para diversificar geográficamente sus exportaciones inciden los siguientes factores:

#### *6.2.3. Factores Financieros*

La suficiencia o insuficiencia de factores financieros ocasiona que en las empresas exportadoras medianas y grandes de alimentos bebidas y tabaco tengan mayores o menores expectativas para diversificarse internacionalmente, ausencia oportunidades para invertir en instalaciones productivas, innovación y desarrollo, o desarrollar economías de escala. De la suficiencia de estos facilitará una participación exitosa en los mercados internacionales (Cabrera y Olivares, 2012; Benito y Welch, 1994; Deardoff, 1984; Moen, 1999; Zahra et al., 2003).

#### *6.2.4. Factores Humanos*

La formación, la educación y la práctica de los empleados determinan las capacidades disponibles para las empresas exportadoras medianas y grandes de alimentos bebidas y tabaco (Grant, 2002). En este sentido, diversos estudios indican una relación positiva entre las capacidades de los principales decisores en las empresas exportadoras medianas y grandes de alimentos, bebidas y tabaco y la diversificación internacional (Cabrear y Olivares, 2012; Davis y Harveston, 2000; Reuber y Fischer, 1997; Westhead et al., 2001).

#### *6.2.5. Factores Sociopolíticos*

La asociatividad puede incrementar la diversificación geográfica de las empresas exportadoras medianas y grandes de alimentos, bebidas y tabaco, porque a través de esta es posible determinar áreas de oportunidad para introducir cambios en los productos de las empresas, reducir la incertidumbre e incrementar el conocimiento de las empresas en relación con su entorno (Westhead et al., 2001, 2004; Zahra, Matherne y Carleton, 2003). Adicionalmente las relaciones internacionales de colaboración y los vínculos están relacionados directamente con el crecimiento internacional de las empresas.

### **6.3. Análisis y discusión de resultados cualitativos**

Se ha realizado unos gráficos de frecuencia, en el que se muestran las categorías de las variables de estudio de acuerdo con la opinión de los expertos sobre el fenómeno de la diversificación de exportaciones en Nuevo León. A continuación, en la nube de palabras se aprecia que las categorías con mayor frecuencia fueron acceso a mercados, alcance geográfico y apoyo gubernamental. Ello se interpreta en que los expertos destacaron la necesidad de que los empresarios nuevoleonenses conozcan y aprovechen los acuerdos comerciales firmados por la federación. La concentración de las exportaciones en Estados Unidos se explica por la proximidad geográfica al estado de Texas, lo que implica costos de transporte terrestre mucho más económicos, que hacia otro destino lo que implica una ventaja natural. La diversificación de exportaciones requiere del impulso gubernamental para la búsqueda de nuevas oportunidades a otros mercados diferentes, así como el apoyo en la financiación para la realización de operaciones de exportación a mercados geográficamente más distantes.

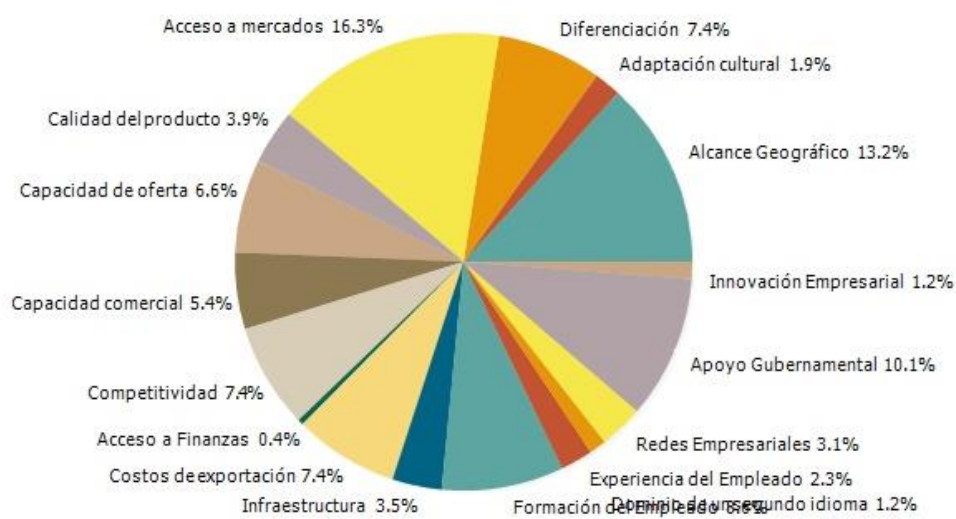
Ilustración 27 Nube de Palabras



*Fuente:* Elaboración propia, (2020). *Nota:* A través de QDA Miner.

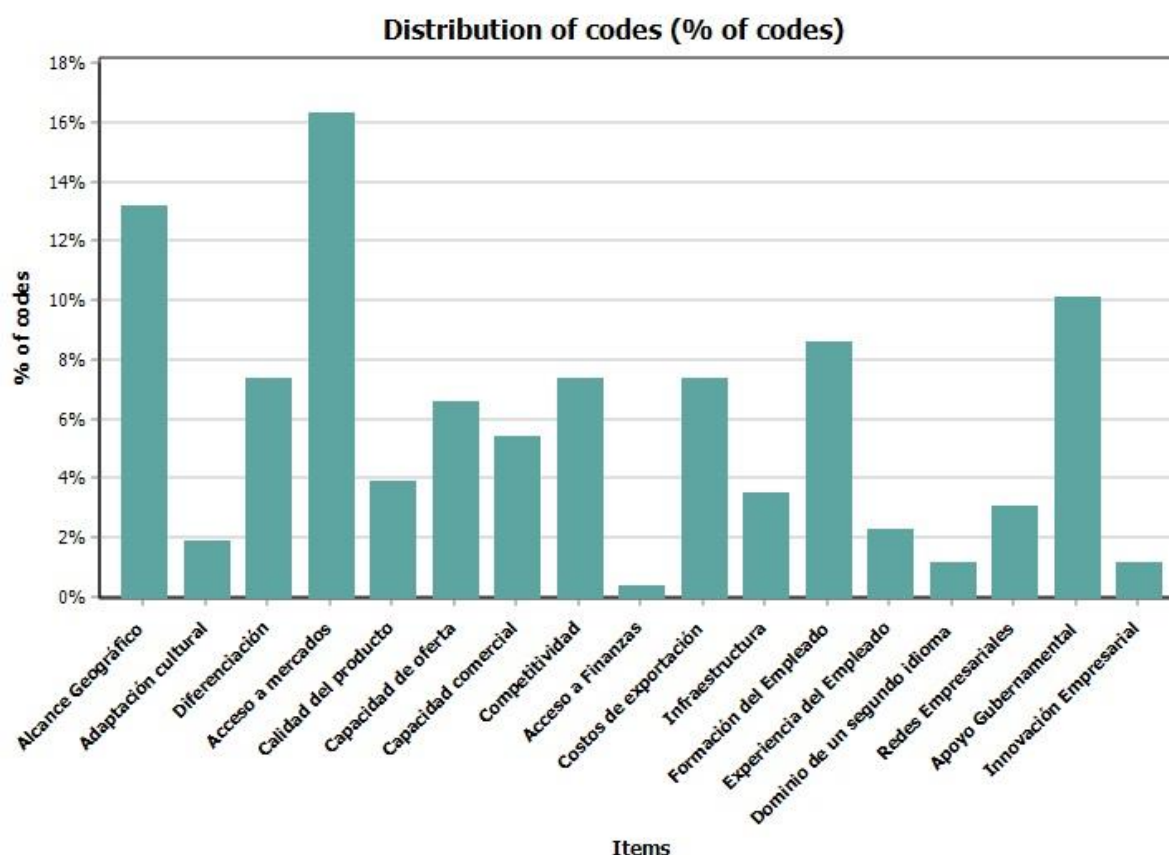
Con respecto a la participación de las categorías en el diagrama circular y el gráfico de barras se puede apreciar que el acceso a mercados es la categoría de mayor participación con 16.3%, y alcance geográfico con 13.2% de la variable diversificación de exportaciones, seguida de apoyo gubernamental con 10.1% de la variable factores sociopolíticos.

Ilustración 28 Gráfico Circular

**Distribution of codes (% of codes)**

*Fuente:* Elaboración propia, (2020). *Nota:* A través de QDA Miner.

Ilustración 29 Gráfico de barras



*Fuente:* Elaboración propia, (2020). *Nota:* A través de QDA Miner.

Sobre la base de los resultados obtenidos con la realización de las entrevistas y la revisión documental, se encontró que:

#### *Diversificación de Exportaciones*

Los expertos coinciden en que existe desconocimiento de los empresarios y funcionarios de gobierno para el aprovechamiento de los acuerdos comerciales, su uso permite el aprovechamiento de preferencias arancelarias, acceso a mercados a precios competitivos, y reducción de costos de transferencia a precios competitivos. Agregan que para el caso de México existe una dependencia comercial con su vecino Estados Unidos, la concentración hacia este país es del 73% sobre sus exportaciones totales, ello implica que ante fluctuaciones



en los flujos de cambio la economía mexicana puede verse afectada por su dependencia directa, por ende, es de vital importancia moverse hacia un escenario diversificado (Puerto, 2010; la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, 2004; Acemoglu y Zilibotti, 1997).

Los expertos explican que un factor que incide en el desaprovechamiento de la totalidad de los acuerdos comerciales son la ventaja en costos logísticos de transporte derivados de la proximidad geográfica con Texas, aunado a la estructura industrial basada en el modelo de maquila que facilita el aprovechamiento de la ventaja de costos de mano de obra por parte de inversionistas de Estados Unidos y Corea del Sur principalmente.

Como obstaculizadores del aprovechamiento de acuerdos comerciales por parte del sector empresarial destacan los expertos: Desconocimiento de los acuerdos comerciales, recurso humano calificado, apoyo financiero gubernamental, costos logísticos de transporte, ausencia de infraestructura portuaria, manejo del inglés, conocimiento de los mercados extranjeros, y barreras no arancelarias.

Por otro lado, los organismos de promoción públicos en México son Bancomext, Secretaría de Relaciones Exteriores y Secretaría de Economía. Los privados son Consejo Mexicano Empresarial de Comercio Exterior - COMCE y Asociación de Empresarios Mexicanos en Estados Unidos – AEM, tanto públicos como privados tienen por función diseñar y ejecutar programas encaminados a la promoción de exportaciones, financiación de operaciones de comercio exterior, atracción de la inversión extranjera directa e impulso de la comercialización de los productos y servicios nacionales en el mercado exterior (Rodil y López, 2011; López y Rodil, 2008; Alarcón, 2007; Francis y Collins-Dodd, 2004; Wheeler, 1990; Lechuga-Cardozo et al, 2014; Martínez, 2007; Calderón-García y Fayos-Gardó, 2002; Manera y Martín, 2006).

Los expertos consideran que indicadores para medir la diversificación de exportaciones son el número de tratados, número de países, número de productos, número de sectores, volumen de importaciones y exportaciones, balanza comercial y remesas. La diversificación de exportaciones en la región se considera baja si se tiene en cuenta que el 73% de las exportaciones tienen como destino América del Norte, aprovechándose en mayor medida el T-MEC. Sin embargo, existe un interés latente de las empresas en Nuevo León por ir

conquistando poco a poco el mercado asiático y europeo, impulsado por el cambio en las políticas comerciales.

Promovidas por el actual gobierno de EE. UU. que se hicieron evidentes en la renegociación del TLCAN, oportunidad de reflexión para las empresas del riesgo que implica depender nada más de un solo mercado o de un cliente (Mercier, 2005; Mendoza, 2006).

En cuanto a similitudes con otras economías latinoamericanas existe coincidencia en canasta exportable de productos y la ausencia de desarrollo tecnológico intensivo en ellos. En contraste en México se encuentran grandes avances en la industria automotriz y aeronáutica, y la mano de obra está migrando hacia mano de obra calificada (Pérez–Escatel y Pérez-Veyna, 2009; Contreras y Munguía, 2007; Carrillo, 2004; Contreras y Hualde, 2004).

#### *Factores Financieros, Humanos y Sociopolíticos*

Los expertos mencionan que los factores que inciden en la diversificación de exportaciones son entre otros la búsqueda de nuevos mercados, costos logísticos de transporte, posición geográfica, la calidad y precio de los productos, la innovación, el dominio de un segundo idioma, conectividad portuaria, infraestructura vial, economías de escala, alianzas estratégicas, aranceles, la incertidumbre y existencia de un mercado potencial para los productos (Flor y Oltra, 2010; Escandón y Hurtado (2014); Fernández, Peña y Hernández, 2008; Huerta, Navas y Almodóvar, 2004).

## **6.4. Análisis y discusión de resultados cuantitativos**

### 6.4.1. Análisis y discusión de resultados descriptivos

#### *Diversificación de Exportaciones*

Los resultados descriptivos señalan que la diferenciación y la adaptación cultural inciden en mayor medida a las empresas exportadoras medianas y grandes de alimentos bebidas y tabaco para diversificar geográficamente sus exportaciones. Las empresas de la muestra encuentran la diferenciación de imagen de la marca y calidad como ventaja sobre los competidores locales

y por tanto es una razón para la diversificación de sus exportaciones (Caves, 1982). La cultura es un motivador de la exportación hacia otros países latinoamericanos, la adaptación del mercado local es facilitada por el país destino y la experiencia de internacionalización, así entre mayor sea la adaptación que tiene en el lugar la empresa, así será más probable que el conocimiento comercial contribuya positivamente al rendimiento (Anand y Delios, 2002; Aulakh, Kotabe y Teengen, 2000, p.43; Martínez, 2009; Delios y Beamish, 2001).

Al contrario, el de menor tendencia fue el alcance geográfico se explica porque la economía mexicana se encuentra en vías de desarrollo y la exportación a destinos más distantes es propio de fases de crecimiento económico más avanzadas.

#### Factores Financieros

Los resultados descriptivos señalan que los costos de exportación e infraestructura de transporte inciden en mayor medida a las empresas exportadoras medianas y grandes de alimentos bebidas y tabaco para diversificar geográficamente sus exportaciones. En suma, la estrategia de diversificación de exportaciones es exitosa en la medida que exista competitividad en los costos de exportación en México, así las ventajas de exportar los alimentos, bebidas y tabaco son mayores que sus desventajas (Thompson; Peteraf; Gamble, y Strickland, 2004, p.211). Las ventajas derivadas de los costos de exportación provienen de control de la tecnología, sistemas de distribución innovadores, capacidad de gestión o facilidades de acceso a capital.

Por lo tanto, al contar la empresa con alguno de estos tipos de ventaja estimula sus esfuerzos de diversificación geográfica, al garantizar la posibilidad de vender sus productos a precios superiores a sus costos medios, aumentando sus beneficios a medida que aumentan sus ventas, esta situación genera competencia imperfecta o mercados oligopolio (Hymer, 1960; Wan y Hoskisson, 2003). Asimismo, economías de escala o alcance podrían reducir los costos de exportación en contraste, al existir costos de transporte o aranceles elevados en México la producción se desplazaría a otros países (Santos, 2013, p.43).

Existe una relación positiva entre la diversificación tecnológica y la internacionalización (Cantwell y Piscitello, 2000), así invertir en infraestructura facilita una participación sostenible

en los mercados exteriores (Cabrera y Olivares, 2012; Benito y Welch, 1994; Deardoff, 1984; Moen, 1999; Zahra et al., 2003). En Nuevo León la infraestructura para la instalación de plantas industriales permitió la instalación de empresas a finales de siglo XIX, su multiplicación y su expansión internacional hasta la fecha (Quiroga Lam, 2014).

En contraste, el de menor tendencia fue el acceso a finanzas, se explica porque la muestra de empresas encuestadas es de tamaño grande y mediano, y por tanto tienen mayor acceso a recursos financieros provenientes de la banca formal para financiar sus operaciones de exportación a gran escala, diferente de empresas pequeñas que tienen mayor dificultad para acceder a recursos financieros del sistema financiero formal.

#### Factores Humanos

Los resultados descriptivos señalan que la formación y experiencia inciden en mayor medida a las empresas exportadoras medianas y grandes de alimentos bebidas y tabaco para diversificar geográficamente sus exportaciones. La diversificación geográfica requiere de capital social específico en forma de conocimiento y capacidades gerenciales (D'Angelo et al., 2016), ya que las estrategias deben adaptarse a los mercados locales y a la gestión financiera y de riesgos se vuelven más complejos al ingresar las empresas a mayor número de países. El conocimiento y experiencia exportadora mejoran sus capacidades innovadoras (Harris y Moffat, 2011), al reconocer y utilizar conocimiento desconocido (Kor et al., 2013: 240) sin que ese conocimiento esté disponible simultáneamente para los competidores (Kogut y Zander, 1993).

Las habilidades y las capacidades técnicas que posee Nuevo León son utilizadas en la industria de alimentos, bebidas y tabaco generando una ventaja comparativa en el país (Medellín et al, 2017). Nuevo León tiene presencia en los sectores que requieren de conocimientos más complejos, que pocos estados son capaces de hacer (Hausmann, Cheston y Santos, 2015). La industria de alimentos, bebidas y tabaco en Nuevo León derivado de su diversificación geográfica ha aplicado conocimientos desarrollados en antiguos mercados, reduciendo los riesgos diversificables (Kim, Hwang y Burgers, 1993).

De esta manera las empresas de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en Nuevo León van adquiriendo gradualmente de forma escalonada, niveles superiores de compromiso

internacional luego de acumular experiencia de operaciones y conocimientos en los mercados internacionales en los tramos previos que permiten reducir su nivel de incertidumbre (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Wilkins, 1974; Santos, 2013, p.44).

De acuerdo con Molina, Blanco y Martínez (2015) el administrador de la mediana empresa tiene conocimiento de los problemas económicos y políticos globales, tiene habilidad de colaborar e interactuar con personas de otras culturas, reaccionan sin prejuicios a las diferencias culturales y reconocer que su punto de vista del mundo no es universal, desean vivir en otra parte del mundo y han ganado algo de experiencia con viajes de corto plazo al extranjero.

Por el contrario, el de menor tendencia fue el segundo idioma, se explica dicha situación por que las empresas nuevoleonenses cuenta con capital bilingüe y por lo general los procesos de reclutamiento seleccionan personal bilingüe, además la mayoría de estas empresas se encuentran diversificadas a mercados de habla hispana y Estados Unidos principalmente, por lo que no encuentran trascendental el manejo de un segundo idioma. Los administradores de empresas medianas de Nuevo León no utilizan otro idioma más del 25% del tiempo de trabajo (Molina, Blanco y Martínez, 2015).

#### Factores Sociopolíticos

Los resultados descriptivos señalan que innovación y redes empresariales experiencia inciden en mayor medida a las empresas exportadoras medianas y grandes de alimentos bebidas y tabaco para diversificar geográficamente sus exportaciones.

La innovación es un factor clave para la expansión geográfica de industria de alimentos, bebidas y tabaco (Horst, 1972; Hirsch, 1976; Rodríguez, 2004, p. 32; Escandón y Hurtado, 2014, p.175). La internacionalización en si misma es un proceso de innovación en las empresas estudiadas (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981; Martínez, 2016, p. 29). Las empresas estudiadas tienen recursos financieros suficientes para invertir en innovación lo que les facilita una participación sostenible en los mercados exteriores (Cabrera y Olivares, 2012; Benito y Welch, 1994; Deardoff, 1984; Moen, 1999; Zahra et al., 2003).

La diversificación internacional tiene un efecto positivo en la inversión de I + D, así existe un vínculo estrecho entre la innovación y el desempeño exportador (Hitt et al., 1997). Ello se explica porque en la introducción de un producto en el mercado internacional, la conexión estrecha entre la producción y las necesidades del consumidor es importante para darle su configuración definitiva (Vernon, 1966; Martínez, 2016, p. 24).

Con respecto a las redes empresariales, Anderson (2000) identifica tres tipos de emprendedores que eligen una estrategia de internacionalización diferente en su modo de entrada y la elección del mercado de destino, uno de ellos es el emprendedor de marketing orientado a la apertura de nuevos mercados en donde las preferencias personales y las redes de cooperación tienen más peso en la elección que los aspectos racionales. En ese orden de ideas los directivos de las empresas exportadoras de alimentos, bebidas y tabaco en Nuevo León son del perfil emprendedor de marketing al desatacar su preferencia por el networking al momento de diversificar sus exportaciones.

Para el empresario de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en Nuevo León las relaciones e interacción social cobran un papel importante al diversificar mercados lo que le exige fluidez en la comunicación (conocimiento de varios idiomas) y ampliación de contactos y redes personales (Martínez, 2016, p. 25).

Cabe destacar que en el estudio de Molina, Blanco y Martínez (2015), se encontró que el empresario mediano en Nuevo León está desprovisto de redes de negocios de otras culturas, no obstante, en el presente estudio se encontró que los ejecutivos encuestado destacan la importancia para ellos de las redes empresariales para la diversificación de exportaciones.

El empresario de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en Nuevo León utiliza los vínculos interpersonales como conductores de recursos (Coleman, 1988; Granovetter, 1985; Han, Shipilov y Greve, 2016), para superar las barreras de entrada en sus expansiones a nuevas áreas geográficas (Hitt et al., 1997; Kumar, 2009).

Sin embargo, el de menor tendencia fue el apoyo gubernamental, lo que se explica por la estructura oligopólica del sector se requieren de grandes inversiones para entrar por tanto las empresas grandes y medianas disponen del apalancamiento financiero para desarrollar las

operaciones de exportación con recursos propios o financiación de la banca privada y por tanto no requieren del apoyo gubernamental para diversificar sus exportaciones a más mercados.

#### 6.4.2. Análisis y discusión de resultados inferenciales

La literatura sobre la relación entre diversificación geográfica de exportaciones y factores financieros y sociopolíticos demuestra la inexistencia de un conceso en los resultados. Por ello, en el principio de esta investigación, se planteó como uno de los objetivos específicos el identificar los factores de diversificación de exportaciones en el Estado Nuevo León (México), de modo que los expertos coincidieron con los ejecutivos de comercio exterior en que estos factores son: Financieros (X1): 1. Acceso a Finanzas, 2. Costos de Exportación y 3. Infraestructura (Thompson; Peteraf; Gamble, y Strickland, 2004, p.211; Hymer, 1960; Wan y Hoskisson, 2003; Santos, 2013, p.43; Cantwell y Piscitello, 2000; Cabrera y Olivares, 2012; Benito y Welch, 1994; Deardoff, 1984; Moen, 1999; Zahra et al., 2003; Quiroga Lam, 2014); Humanos (X2): 1. Formación, 2. Experiencia y 3. Dominio de un segundo idioma (D'Angelo et al., 2016; Harris y Moffat, 2011; Kor et al., 2013. p. 240; Kogut y Zander, 1993; Medellín et al, 2017; Hausmann, Cheston y Santos, 2015; Hausmann, Cheston y Santos, 2015; Kim, Hwang y Burgers, 1993; Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Wilkins, 1974; Santos, 2013, p.44; Molina, Blanco y Martínez, 2015); y Sociopolíticos (X3): 1. Redes Empresariales, 2. Apoyo Gubernamental e 3. Innovación Empresarial ((Horst, 1972; Hirsch, 1976; Rodríguez, 2004, p. 32; Escandón y Hurtado, 2014, p.175; Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981; Martínez, 2016, p. 29; Cabrera y Olivares, 2012; Benito y Welch, 1994; Deardoff, 1984; Moen, 1999; Zahra et al., 2003; Hitt et al., 1997; Vernon, 1966; Martínez, 2016, p. 24; Anderson, 2000; Martínez, 2016, p. 25; Molina, Blanco y Martínez, 2015; Coleman, 1988; Granovetter, 1985; Han, Shipilov y Greve, 2016; Hitt et al., 1997; Kumar, 2009).

En el estudio, también se estableció diagnosticar la diversificación de exportaciones el Estado Nuevo León (México), los expertos expresan que se encontró que los expertos expresan la falta de conocimientos de los empresarios y funcionarios de gobierno de Nuevo León, que dada su exención arancelaria en su uso permiten diversificar las exportaciones

geográficamente y tener acceso al mercado con precios competitivos a diferencia de los países con que no se cuenta acuerdo comercial, así como permite reducir (Puerto, 2010, p. 178).

Asimismo, resaltan la dependencia comercial de Nuevo León a Estados Unidos por su cercanía geográfica y dinamismo económico, el modelo económico ha servido para el caso de Nuevo León, pero la dependencia implica que ante fluctuaciones en la política comercial la economía nuevoleonense puede verse afectada y por ende es necesaria la diversificación, de modo que al buscar la diversificación no se dependería de un único mercado.

Por otro lado, el estado de Nuevo León debe procurar la diversificación de exportaciones puesto que ante caídas y fluctuaciones de los ingresos de exportaciones se afectará negativamente el ingreso, la inversión y el empleo, al distribuirse los riesgos en diferentes mercados se afectará positivamente el ingreso (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, 2004; Acemoglu y Zilibotti, 1997). Los expertos encuentran que la diversificación geográfica es baja, las exportaciones se encuentran concentradas en Estados Unidos por la cercanía geográfica y cultural con el estado de Texas.

En el presente estudio se construye el constructo diversificación de exportaciones a través de las dimensiones: 1. Alcance Geográfico, 2. Adaptación cultural, 3. Diferenciación, 4. Acceso a mercados, Calidad del producto, 5. Capacidad de oferta, 6. Capacidad comercial y 7. Competitividad (Caves, 1982; Anand y Delios, 2002; Aulakh, Kotabe y Teengen, 2000, p.43; Martínez, 2009; Delios y Beamish, 2001)

Describir los mecanismos gubernamentales de promoción comercial internacional que inciden en el proceso de diversificación de exportaciones en el Estado Nuevo León (México), aunque los expertos expresan que estos mecanismos de promoción comercial se asocian a medidas de política pública que conducen la actividad exportadora a nivel regional y nacional direccionado a través del Gobierno o privados como Comce Noreste que facilitan la superación de barreras en la exportación, especialmente, a las Pymes (Martínez, 2007, p.7). En Nuevo León, los acuerdos no sólo han disminuido el arancel a 0 sino que gozan de mecanismos de facilitación comercial a nivel aduanal como el derecho al trámite aduanal. Los expertos coinciden en que el gobierno federal y estatal debe aumentar los mecanismos de promoción para estimular la diversificación en el sector exportador de Nuevo León.

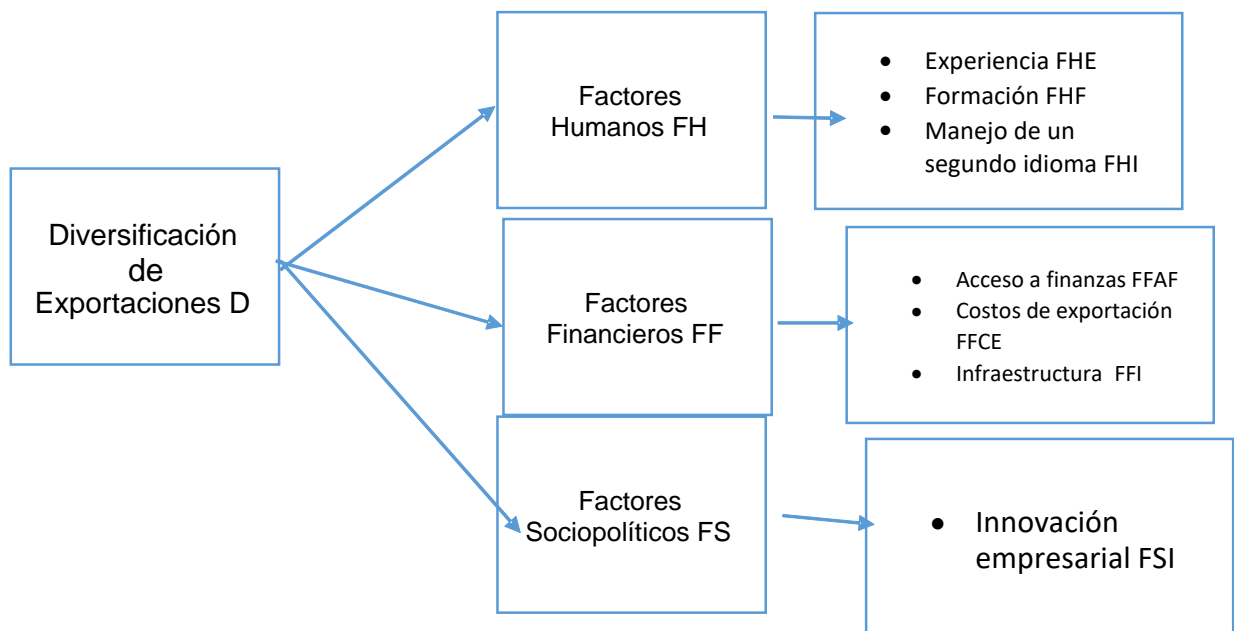


No obstante, los estadísticos muestran que el apoyo gubernamental incide moderadamente en la diversificación de exportaciones de la industria de alimentos, bebidas y tabaco ( $x=3.92$ , escala de 1-5, 1 “nada influyente” y 5 “muy influyente”). En el modelo propuesto quedan eliminados los dos ítems que conformaban la dimensión apoyo gubernamental, por lo tanto, se puede decir que, para las empresas grandes y medianas de la industria de alimentos, bebidas y tabaco, esta dimensión no es significativa debido a que la financiación de las operaciones de exportación se realiza a través de recursos propios y acceso a finanzas como lo confirman los ítems de esta dimensión en el modelo.

En el estudio también se estableció, analizar el comportamiento de los factores de diversificación de exportaciones en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México) la correlación entre la variable diversificación y los factores financieros, humanos y sociopolíticos es positiva fuerte.

Otro objetivo específico del estudio evaluar el modelo de diversificación de exportaciones de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México). Así la variable que mejor explica la diversificación de exportaciones (acceso a mercados, capacidad comercial, competitividad y diferenciación) son los factores humanos (experiencia, formación y manejo de un segundo idioma), seguida de los factores financieros (acceso a finanzas, costos de exportación, infraestructura) y la que menos lo hace son los factores sociopolíticos (innovación empresarial).

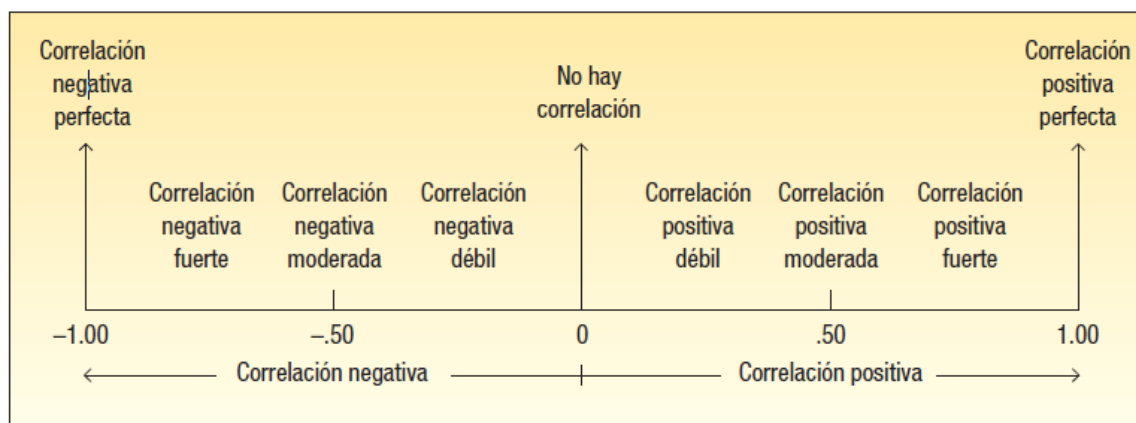
Ilustración 30 Modelo de diversificación de exportaciones de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México)



*Fuente:* Elaboración propia, (2020).

De acuerdo con la siguiente ilustración explicada por Lind, Marchall y Wathen (2012) la correlación es positiva fuerte en las tres hipótesis para cada variable y la hipótesis sumativa en consecuencia también se aprueba.

Ilustración 31 Fuerza y la dirección del coeficiente de correlación



Fuente: Lind, Marchall y Wathen, 2012, p.465.

$r_{VIFF} = 0.739 \geq 0.50$ ,  $\Rightarrow r_{VIFF}$ : correlación positiva fuerte.

$r_{VIFH} = 0.754 \geq 0.50$ ,  $\Rightarrow r_{VIFH}$ : correlación positiva fuerte.

$r_{VIFS} = 0.568 \geq 0.50$ ,  $\Rightarrow r_{VIFS}$ : correlación positiva fuerte.

Tabla 58 Hipótesis propuestas y estado

	Hipótesis	Incidencia	Fuerza	Estado
HA	Los factores que inciden en la diversificación de exportaciones (Y1) en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México) son; financieros (X1), humanos(X2) y sociopolíticos (X3).	+	NA	Aceptada
HA1	Los factores financieros (X1) inciden positivamente en la diversificación de exportaciones (Y1) en la industria de alimentos,	+	Fuerte	Aceptada

	bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México).			
HA2	Los factores humanos (X2) inciden positivamente en la diversificación de exportaciones (Y1) en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México).	+	Fuerte	Aceptada
HA3	Los factores sociopolíticos (X3) inciden positivamente en la diversificación de exportaciones (Y1) en la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el Estado Nuevo León (México).	+	Fuerte	Aceptada

---

*Fuente:* Elaboración propia, (2020). Nota: + representa impacto significativo y positivo. NA:

No aplica.

### 6.7. Análisis de diferencias y semejanzas de los resultados cualitativos y cuantitativos

A continuación, se presenta la contrastación de entre aquellos resultados comparables de la fase cualitativa y cuantitativa del estudio.

Tabla 59 Semejanzas y diferencias de los resultados cualitativos y cuantitativos

Categoría	Semejanzas	Diferencias
Diversificación de exportaciones D	La diferenciación incide positivamente en la diversificación geográfica de exportaciones.	<p>Los expertos no consideraron a la adaptación cultural como un factor sobresaliente en la diversificación de exportaciones mientras que los ejecutivos de comercio exterior encuestados sí.</p> <p>Los ejecutivos de comercio exterior no consideraron que el alcance geográfico es un factor sobresaliente en las diversificaciones de exportaciones, mientras que para los expertos sí.</p>
Factores Financieros FF	<p>Los expertos consideran que los costos logísticos facilitan la concentración de exportaciones mientras que los ejecutivos de comercio exterior consideran que los costos de exportación inciden en la expansión internacional.</p> <p>La infraestructura tecnológica y de transporte incide positivamente en la diversificación geográfica de exportaciones.</p>	<p>Los ejecutivos de comercio exterior no consideraron que el acceso a finanzas es un factor sobresaliente en las diversificaciones de exportaciones, mientras que para los expertos sí.</p>
Factores Humanos FH	Tanto los expertos como los ejecutivos de comercio	

	<p>coincidieron en que el conocimiento del empleado es un factor clave en la diversificación geográfica de exportaciones.</p> <p>Tanto los expertos como los ejecutivos de comercio coincidieron en que la experiencia del empleado es un factor clave en la diversificación geográfica de exportaciones</p>	<p>Los ejecutivos de comercio exterior no consideraron que el manejo de un segundo idioma es un factor sobresaliente en las diversificaciones de exportaciones, mientras que para los expertos sí.</p>
Factores Sociopolíticos FS	<p>Tanto los expertos como los ejecutivos de comercio coincidieron en que la innovación es un factor clave en la diversificación geográfica de exportaciones.</p> <p>Tanto los expertos como los ejecutivos de comercio coincidieron en que el uso de redes empresariales es un factor clave en la diversificación geográfica de exportaciones.</p>	<p>Los ejecutivos de comercio exterior no consideraron que el apoyo gubernamental idioma es un factor sobresaliente en las diversificaciones de exportaciones, mientras que para los expertos sí.</p>

---

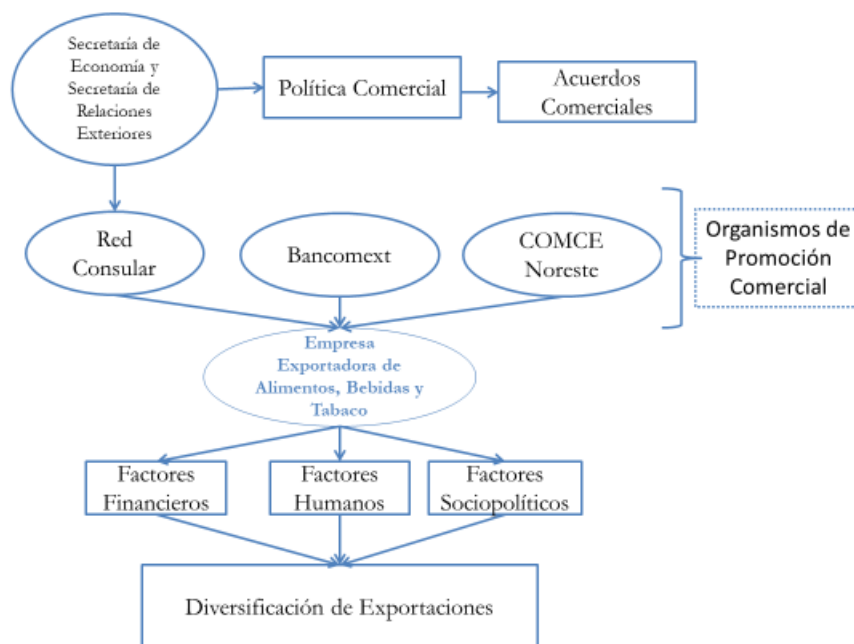
*Fuente:* Elaboración propia, (2020).

## **CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

En los apartados anteriores se ha podido comprender cuál es el estado de los factores financieros, humanos y socio políticos de la diversificación geográfica, a partir de las opiniones de los expertos y la percepción de los ejecutivos de comercio exterior de las compañías

exportadoras de alimentos, bebidas y tabaco de Nuevo León. Por lo que se aporta la siguiente explicación gráfica del fenómeno (ver ilustración 32).

Ilustración 32 Modelo de relaciones, actores y variables de la diversificación de exportaciones en el sector de alimentos, bebidas y tabaco de Nuevo León



*Fuente:* Elaboración propia, (2020).

La Secretaría de Economía es el ente federal encargado de administrar la política comercial internacional, que en el marco de su apertura comercial cuenta con 12 acuerdos comerciales, estos acuerdos son promocionados por red consular bajo la dirección de la Secretaría de Economía y la Secretaría de Relaciones Exteriores, la red consular se encuentra encargada de la promoción de las exportaciones y la inversión extranjera en México (Además de sus funciones diplomáticas propias) en conjunto con Bancomext encargado de la financiación para la participación de las empresas exportadoras en las ferias comerciales internacionales y financiamiento de las operaciones de comercio exterior mexicanas, en Nuevo León se encuentra Comce Noreste iniciativa privada para la promoción de exportaciones e inversión en el estado. Las empresas exportadoras que reciben el apoyo de las entidades mencionadas



dependen de los factores financieros, humanos y sociopolíticos que inciden en que diversifiquen o no sus exportaciones hacia los mercados exteriores.

Por lo que se refiere a la economía mexicana a partir de la década de los ochenta ha practicado una política de regionalismo abierto, con la que ha ganado paulatinamente apertura comercial, lo que ha permitido alcanzar una red de acuerdos comerciales con distintos países, con los cuales mayoritariamente ha desarrollado su comercio. Sustenta Bouszas (2017) buena parte del comercio de América Latina se encuentra concentrado en México, y fue de las primeras economías en extender la generación de acuerdos comerciales a través del TLCAN.

Ahora bien, en Nuevo León la concentración de exportaciones hacia Estados Unidos se explica por la cercanía geográfica al estado de Texas, Estados Unidos. Nuevo León se destaca como un estado exportador de alimentos, bebidas y tabaco como de la industria pesada: químicos, hule y plástico, metálica básica, material y artículos eléctricos, automotriz y transporte y de capital maquinaria no eléctrica. Su formato de maquila exitoso y sus ventajas comparativas sobre los otros estados de México, han incidido en mayor empleo, inversión en actividades relacionadas y crecimiento económico.

Por otro lado, los expertos destacan que una dificultad para el desarrollo de la diversificación de exportaciones es la ausencia de conocimiento del empresario y el funcionario de gobierno acerca de los acuerdos comerciales, si bien los acuerdos traen beneficios en exenciones arancelarias no se están siendo aprovechados por las empresas. La diferenciación es una dimensión importantísima para la diversificación geográfica de exportaciones de alimentos, bebidas y tabaco por ser un factor de ventaja competitiva en los mercados internacionales.

Por otra parte, en el pilotaje se evidenció que los factores financieros son de gran incidencia en la diversificación de exportaciones para los exportadores nuevoleonenses, sin embargo, para los ejecutivos de comercio exterior la variable de mayor relación fueron los factores humanos, se entiende que esta industria le apuesta al talento humano como fuente de ventaja competitiva en los mercados internacionales haciéndose énfasis en la formación, la

experiencia y el manejo de por lo menos un segundo idioma para diversificarse internacionalmente.

En relación con los factores financieros que inciden en la diversificación geográfica de exportaciones en esta industria son el acceso a finanzas, los costos de exportación y la infraestructura, al ser empresas grandes cuentan con fuentes formales de financiación de operaciones de comercio exterior, los costos logísticos y aduaneros inciden en que la empresa diversifique o no, es decir, que los ejecutivos tienen en cuenta como criterio de decisión dichos costos para tomar la decisión de diversificar o no, hacia uno o más mercados geográficamente distantes. La infraestructura en puertos y logística incide en la competitividad de los costos y por tanto es un factor de ventaja competitiva en el desarrollo de un modelo logístico propio, teniendo en cuenta que por su naturaleza son productos perecederos y por tanto requieren de un suministro y aprovisionamiento ágil.

En relación con el factor sociopolítico, los ejecutivos encontraron que la innovación empresarial es un influenciador en la diversificación geográfica de exportaciones, fue el factor de mayor tendencia en los estadísticos, por ende, para que una empresa diversifique geográficamente sus exportaciones de alimentos, bebidas y tabaco deberá desarrollar estrategias de diferenciación y procesos de innovación para que su sustentabilidad en los mercados internacionales. Cabe destacar que, aunque los expertos y la literatura sugieren que el apoyo gubernamental es significativo en la diversificación de exportaciones en el modelo este se eliminó, se entiende que son empresas que por su tamaño y estructura oligopólica de mercado no requieren de mayor intervención en recursos del estado, quizás para evitar el ingreso de nuevo competidores en su ecosistema empresarial.

En síntesis, para que una empresa exportadora mediana o grande de alimentos, bebidas y tabaco diversifique sus exportaciones deberá acumular factores humanos, financieros y sociopolíticos que le permitan generar capacidades dinámicas en su curva de aprendizaje así sosteniéndose el mercado internacional. De modo que el aprendizaje organizacional la dotará de una ventaja competitiva para competir en mercados internacionales cada vez más distantes geográficamente, así como aprovechará mayor cantidad acuerdos comerciales con bloques económicos como la Unión Europea, TPP,

Asociación de Naciones del Sureste Asiático - ASEAN, y Alianza del Pacífico, al balancear su intercambio comercial se evitará la concentración excesiva de exportaciones en Estados Unidos, para que en momentos de crisis los ingresos por exportaciones de la industria se vean afectados.

A partir de los resultados de los factores financieros, humanos y sociopolíticos que inciden en la diversificación de exportaciones, se sugiere lo siguiente:

-México, Nuevo León y sus industrias deben atender a las consideraciones del Banco Mundial (2009) al resaltar que la diversificación es una de las primeras prioridades para la estrategia de exportación del gobierno a medida que implementa su Plan Nacional de Desarrollo, por ende, se sugiere el giro hacia relaciones de comercio más equilibradas y mercados de exportación diversificados.

-México requiere una nueva política económica a partir de liberar el comercio y procurar así una mayor inserción de las empresas en los mercados globales. Esto permitirá en el país y la región noreste el aprovechamiento del resto de acuerdos comerciales al TMEC que traerá consigo el desarrollo económico (Correa y Catalán, 2016).

-El proceso de internacionalización de la economía o apertura comercial que han emprendido México tendrá sentido en términos del desarrollo económico si el país y la región de Nuevo León logran dinamizar y diversificar las exportaciones (Acosta y Arango, 1994). Debe ser una apuesta por la conquista de otros mercados como los de Asia Pacífico, Unión Europea y la Alianza del Pacífico, con los que México ya tiene firmado acuerdos comerciales, lo anterior impulsará un giro en las políticas comerciales.

-Para las empresas exportadoras de Nuevo León con énfasis en el sector de alimentos, bebidas y tabaco resulta importante despertar conciencia de los beneficios que tiene el implementar una estrategia de diversificación de exportaciones relacionados una menor dependencia hacia un solo mercado y una mejora en el desempeño exportador de la corporación (Flor y Oltra, 2010, p.17).

-Las empresas exportadoras de alimentos, bebidas y tabaco en Nuevo León deben desarrollar su gestión del conocimiento y tecnología para estar al nivel de las empresas en países desarrollados (Tolentino, 1993; Wells, 1986), asimismo capitalizar la experiencia y el conocimiento en la expansión internacional que han adquirido en el mundo desarrollado (Khanna y Palepo, 1997; Khanna y Rivkin, 2001), y asumir las nuevas tecnologías para facilitar los procesos de reunir información y generar conocimiento (Knight y Liesch, 2002).

#### *Limitaciones de la investigación*

Como toda investigación surgieron limitaciones que es importante mencionar:

*Recolección de datos.* En la fase cualitativa fue complicado la atención de las citas con lo diferentes expertos, ya que el contacto a través de correo electrónico no fue efectivo al 100%, sin embargo, se logró entrevistar un total de 9 expertos incluso agregados comerciales del sudeste asiático que fortalecieron la saturación de este. Inicialmente para la minería de datos fue difícil el acceso a bases de datos de estadísticas de exportación empresarial debido a que son pagas, no obstante, se pudieron encontrar algunas de libre acceso como Trademaop, Veritrade y Datanuevoleón. Por otro lado, en la fase cuantitativa la recolección de información llevó meses debido al difícil acceso a las empresas, quienes evitan suministrar datos debido a la confidencialidad y políticas de secreto empresarial, no obstante, se obtuvieron los cuestionarios suficientes de la muestra de empresas del sector estudiado. Adicionalmente a partir de marzo de 2020 los ejecutivos de comercio exterior estuvieron desarrollando labores en teletrabajo por lo que se dificultó el acceso y contacto directo durante este periodo hasta la fecha de cierre del proceso.

*Tiempo de los datos:* Las gráficas e ilustraciones de tendencia obtenidos a través de minería de datos tienen como horizonte de tiempo hasta el 2019 debido a que las del año en curso no han sido reportadas en sus registros.

*Generalización de los resultados:* Esta investigación se enfocó en la industria de alimentos bebidas y tabaco en Nuevo León, pero esta representa sólo el 2.3% del total de exportaciones, sería interesante realizar estudios en otros sectores como Equipo de transporte, equipo de generación eléctrica y electrodomésticos juntos representan el 62% de las exportaciones. Asimismo, replicar estudios en otras zonas geográficas o por sectores económicos completos.

#### *Futuras líneas de investigación*

La presente investigación sirve como paso previo para futuras líneas de investigación, que incluyan una investigación empírica encaminada a profundizar en el conocimiento de los factores financieros, humanos y socio políticos de la diversificación geográfica en otras industrias económicas y regiones. Siendo cociente de ello se considera oportuno dar continuidad a este estudio planteando como futuras líneas de trabajo:

- El desarrollo de una investigación empírica sobre la diferenciación y la innovación empresarial como factores que inciden en la diversificación geográfica de exportaciones.
- Dada la escasez de literatura en relación del vínculo de la diversificación de exportaciones y el uso de redes empresariales resultaría importante estudiar dicha temática.
- Por otro lado, explorar los factores financieros, sociopolíticos y financieros de la diversificación de exportaciones en otras industrias como equipo de transporte, equipo de generación eléctrica y electrodomésticos en Nuevo León.
- Asimismo, indagar los factores financieros, sociopolíticos y financieros de la diversificación de exportaciones en otros estados de México como Ciudad de México, Estado de México, Jalisco, Coahuila y Chihuahua principales estados exportadores.

-De igual modo estudiar los factores financieros, sociopolíticos y financieros de la diversificación de exportaciones en otras economías emergentes similares como las de la Alianza del Pacífico e incluso a escala país del mismo sector.

-Igualmente, examinar el papel del estado, las empresas y los organismos de promoción comercial en el fenómeno de la diversificación de exportaciones.

-También, explicar otros fenómenos de la internacionalización de la empresa como el fenómeno de la industria maquiladora con presencia fuerte en la región noreste de México u otros modelos como las franquicias, los *Joint Ventures*, las subsidiarias, las licencias y la inversión extranjera directa.

-Igualmente, realizar estudios comparativos con los resultados de estudios de diversificación de exportaciones de países y regiones desarrollados y en vías de desarrollo como: Asia Oriental, China, Sudeste asiático, Estados Unidos, Canadá, España, Reino Unido, Francia, Italia, Alemania, Austria, Suecia, Turquía y Túnez.

## REFERENCIAS

- Acemoglu, D., y F. Zilibotti (1997). Was Prometheus unbound by chance? Risk diversification and growth. *Journal of Political Economy*, 105(4), 709-751. <https://doi.org/10.1086/262091>
- Acosta, J. y Arango, J. (1994). La relación entre crecimiento y diversificación de las exportaciones y desarrollo económico: reflexiones y recomendaciones para incrementar las exportaciones. *Colombia Internacional*, 26, 1- 11. <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.7440/colombiaint26.1994.01>
- Agosin, M. R., Álvarez, R. y Bravo-Ortega, C. (2012). Determinants of Export Diversification Around the World: 1962–2000. *The World Economy*, 35 (3), 295–315. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2011.01395.x>
- Agosin, M. (2009). Crecimiento y diversificación de exportaciones en economías emergentes. *Revista de la Cepal*, 97, 117 – 134. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11274>
- Aguilera-Caracuel, J. y Guerrero-Villegas, J. (2017). How Corporate Social Responsibility Helps MNEs to Improve their Reputation. The Moderating Effects of Geographical Diversification and Operating in Developing Regions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-17. <https://doi.org/10.1002/csr.1465>
- Ahcar Olmos, J. R. (2006). La política comercial y el tratado de libre comercio con los Estados Unidos. *Perspectivas internacionales*, (2), 18 – 24.
- Alarcón Martínez, G. (2007). Oportunidad y Desafío. Nuevo León en el umbral de su cuarta industrialización. *Trayectorias*, 9(25), 61-77. [http://trayectorias.uanl.mx/25/oportunidad\\_y\\_desafio.htm](http://trayectorias.uanl.mx/25/oportunidad_y_desafio.htm)
- Alessandri, T.M. y Seth, A. (2014). The effects of managerial ownership on international and business diversification: Balancing incentives and risks. *Strategic Management Journal*, 35, 2064-2075. <https://doi.org/10.1002/smj.2222>
- Ali, R.; Alwang, J. y Siegel, P. (1991). Is export Diversification the best way to achieve export growth and Stability? A look at three African Countries. *Policy Research Working Paper Series*, The World Bank, 729, 1-43. <https://econpapers.repec.org/paper/wbkwbrwps/729.htm>

- Alonso, J.A. (1994). El proceso de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española*, 775, 127-143.
- Alonso, J.A. (1993). Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa. En J., Velarde, J.L., García Delgado y A., Pedreño (Eds.), *Empresas y Empresarios Españoles en la Encrucijada de los Noventa (pp.205-258)*. Civitas.
- Amurgo-Pacheco, A. y Pierola, M. D. (2008). Patterns of export diversification in developing countries: Intensive and extensive margins. *Policy Research Working Paper, World Bank*, 4473. <http://hdl.handle.net/10986/6447>
- Amurgo Pacheco, A. (2006). *Preferential Trade Liberalization and the Range of Exported Products: The Case of the Euro-Mediterranean FTA*, HEI Working Paper 18/2006. <https://repository.graduateinstitute.ch/record/297409>
- Álvarez, M. (2012). *Herramientas para el análisis del aprovechamiento de acuerdos comerciales: El caso del tratado entre Chile y los Estados Unidos*. División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4347-herramientas-analisis-aprovechamiento-acuerdos-comerciales-caso-tratado-chile>
- Álvarez, M., y Bermúdez, M. (2012). *Evolución del comercio exterior de Colombia desde la óptica de los acuerdos comerciales*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=a41b46f7-9ca9-4c04-903a-fec42d2a3486>
- Amihud, Y. y Lev, B. (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *Bell Journal of Economics*, 12, 605–617. <https://doi.org/10.2307/3003575>
- Ammann, M., Hoechle, D., y Schmid, M. (2012). Is there really no conglomerate discount? *Journal of Business Finance et Accounting*, 39(1–2), 264–288. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-5957.2011.02261.x>
- Amsden, A. (1989). *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford University Press.



- Amsden, A. (1998). South Korea: enterprising groups and entrepreneurial government. Chandler, A. C. et al. (Eds), *Big Business and the Wealth of Nations* (pp. 336-367). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511665349.011>
- Amsden, A. y Hikino, T. (1994). Project execution capability, organisational know-how and conglomerate corporate growth in late industrialisation. *Industrial and Corporate Change*, 3 (1), 111–47. <https://doi.org/10.1093/icc/3.1.111>
- Anand, J. y Delios, A. (2002). Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions. *Strategic Management Journal*, 23(2), 119–134. <https://doi.org/10.1002/smj.215>
- Anderssen, O. (1993). On the internalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Anderson, P. (2000). The internationalization of the firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management and Organization*, 30, 1, 63-92. <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656783>
- Arregle, J.L.; Naldi, L.; Nordqvist, M. y Hitt, M.A. (2012). Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1115- 1143. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00541.x>
- Autio, E., Sapienza, H., y Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43, 909–924. <https://doi.org/10.5465/1556419>
- Aulakh, P. S.; Kotabe, M. y Teegen, H. (2000). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile And Mexico. *Academy Of Management Journal*, 43 (3), 342-361. <https://doi.org/10.5465/1556399>
- Axelsson, O. y Easton, G. (1992). *Industrial networks: A new view of reality*. Routledge.
- Balabanis, G. (2001). The Relationship Between Diversification and Performance in Export Intermediary Firms. *British Journal of Management*, 12, 67–84.

- Banco de México (2020). *Balanza de productos manufacturados en Millones de dólares*.  
<https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=1&accion=consultarCuadroAnalitico&idCuadro=CA181&locale=es>
- Banco Mundial (2009). *Buscando diversificar nuestras exportaciones. En la ruta del crecimiento inclusivo*. Autor.
- Bansal, P. y Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736. <https://doi.org/10.2307/1556363>.
- Barkema, H. y Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7–26.
- Barkema, H., Bell, J.H.J. y Pennings, J.M. (1996). Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199602\)17:2<151::AID-SMJ799>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199602)17:2<151::AID-SMJ799>3.0.CO;2-Z)
- Barnes, E. y Hardie-Brown, G. (2006). The Diversification Puzzle: Revisiting the Value Impact of Diversification for UK Firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, 33(9-10), 1508-1534. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2006.00641.x>
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competition Advantage*. Addison-Wesley.
- Baron, D. P. (1995). The nonmarket strategy system. *Sloan Management Review*, 37(1), 73–85.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution (1st edition)*. Harvard Business School Press.
- Bauer, R.; De Sola Pool, I. y Dexter LA. (1972). *American Business, Public Policy, and the Politics of Foreign Trade, second edition*. Aldine-Atherton.
- Bennedsen, M., Nielsen, K.M., Perez-Gonzalez, F. y Wolfenzon D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122, 647-691. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>
- Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>
- Bhaumik, S.K., Driffield, N. y Pal, S. (2010). Does ownership structure of emerging-market firms affect their outward FDI? The case of the indian automotive and pharmaceutical sectors. *Journal of International Business Studies*, 41, 437-450.

- Battista Dagnino, G.; Giachetti, C.; La Rocca, M. y Massimo Picone, P. (2018). Behind the curtain of international diversification: an agency theory perspective. *Global Strategy Journal*, 9 (4), 555-594. <https://doi.org/10.1002/gsj.1314>
- Baum, C.; Caglayan, M. y Talavera, O. (2016). R&d expenditures and geographical sales diversification. *The Manchester School*, 84 (2), 197–221. <https://doi.org/10.1111/manc.12092>
- Bausch, A. y Krist, M. (2007). The effect of context-related moderators on the internationalization-performance relationship: evidence from meta-analysis. *Management International Review*, 47(3), 319–347.
- Belderbos, R.; Olffen, W.V. y Zou, J. (2011). Generic and specific social learning mechanisms in foreign entry location choice. *Strategic Management Journal*, 32, 1309–1330. <https://doi.org/10.1002/smj.938>
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms —A further challenge to stage theories. *European Journal of Marketing*, 29, 60–75. <https://doi.org/10.1108/03090569510097556>
- Benavente, J. M. (1996). *New Problems and Opportunities for Industrial Development in Latin America*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/34584>
- Benito, G. R. G, y Welch, L. S. (1994). Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, 2 (2), 7–28. <https://doi.org/10.1177/1069031X9400200202>
- Berger, A. N., Hasan, I., y Zhou, M. (2010). The effects of focus versus diversification on bank performance: Evidence from Chinese banks. *Journal of Banking & Finance*, 34(7), 1417–1435. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.01.010>
- Berger, P. y E. Ofek (1995). Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics*, 37 (1), 39–65. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(94\)00798-6](https://doi.org/10.1016/0304-405X(94)00798-6)
- Berle, A.A. y Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*. Macmillan Publishing.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Berry, Ch. H. (1975). *Corporate Growth and Diversification*. Princeton University Press.

- Bertrand, M.; Kramarz, F., Schoar, A., y Thesmar, D. (2004). *Politically connected CEOs and corporate outcomes: evidence from France (Working Paper)*. University of Chicago Business School. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.167.3896>
- Berthelemy, J.C. y Chauvin, S. (2000). *Structural Changes in Asia and Growth Prospects After the Crisis*. Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales CEPII. <http://www.cepii.fr/CEPII/en/publications/wp/abstract.asp?NoDoc=107>
- Bettis, R. A. y Hall, W. K. (1982). Diversification strategy, accounting determined risk and accounting determined return. *Academy of Management Journal*, 25, 254-264. <https://doi.org/10.2307/255989>
- Bettis, R. A. y Mahajan, V. (1985). Risk return performance of diversified firms. *Management Science*, 31 (7), 785-799. <https://doi.org/10.1287/mnsc.31.7.785>
- Beverelli, C., Neumueller, S. y Teh, R. (2015). Export diversification effects and the WTO Trade Facilitation Agreement. *World Development*, 76, 293–310. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.07.009>
- Bilkey, W.J., y Tesar, G. (1977). The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Bishop, G. F. (1987). Experiments with the middle response alternative in survey questions. *Public Opinion Quarterly*, 51 (2), 220-232. <https://doi.org/10.1086/269030>
- Bleaney, M. y Greenaway, D. (2001). The impact of terms of trade and real exchange rate volatility on investment and growth in sub-Saharan Africa. *Journal of Development Economics*, 65 (2), 491–500.
- Bodnar, G.M., Tang, C. y Weintrop, J. (1999). *Both Sides of Corporate Diversification: The Value Impacts of Geographic and Industrial Diversification*. <https://www.nber.org/papers/w6224>
- Bora, B.; Roman, G. y Mohammad, A.R. (2004). *Marginalization of LDCs and small vulnerable states in world trade*. Commonwealth Economic paper series, Commonwealth Secretariat. <https://doi.org/10.14217/9781848598669-en>

- Bouzas, R. (2017). El regionalismo en América Latina y el Caribe: ¿qué hay de nuevo? *Estudios Internacionales*, 49, 65 – 88. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-3769.2017.47533>
- Bowen, H. P., y Sleuwagen, L. (2017). Are international and product diversification substitutes or complements? Theoretical and empirical perspectives. *Global Strategy Journal*, 7(3), 241-256. <https://doi.org/10.1002/gsj.1163>
- Bowen, H.P. y Wiersema, M.F. (2005). Foreign-based competition and corporate diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 26 (12), 1153–1171. <https://doi.org/10.1002/smj.499>
- Bowman, E. H. (1982). Risk seeking in troubled firms. *Sloan Management Review*, 23, 33-42.
- Brenton, P.; Newfarmer, R.; Shaw, W. y Walkenborst, P. (2009). Breaking into new markets emerging lessons for export diversification. World Bank. <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-0-8213-7637-9>
- Brenton, P. y Newfarmer, R. (2007). *Watching more than the discovery channel: export cycles and diversification in development*. World Bank Policy Research Working Paper 4302. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/7493>
- Brooke, M. Z., y Remmers, H. L. (1971). The strategy of multinational enterprise. *The International Executive*, 13(2), 3–5.
- Bu, M. y Wagner, M. (2016). Racing to the bottom and racing to the top: The crucial role of firm characteristics in foreign direct investment choices. *Journal of International Business Studies*, 7(9), 1032–1057. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0013-4>
- Buckley, P. J. (1988). The limits of explanations: Testing the internalization theory of multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19, 181-193.
- Buckley, P.J. (1983). New theories of international business: Some unresolved issues. M., Casson; G. Allen and Unwin, (Ed.). *The Multinational Enterprise*(pp.3-23). Palgrave Macmillan.
- Buckley, P. J. y Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Macmillan.
- Buckley, P. y Ghauri, P. (1993). *The internationalization of the firm: A reader*. Academic Press.
- Buhner, R. (1987). Assessing International Diversification of West German Corporations. *Strategic Management Journal*, 8(1), 25–37.

- Burgman, T.A. (1996). An empirical examination of multinational corporate capital structure. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 553-570.
- Cabrera, M. y Olivares, A. (2012). La influencia de los recursos de capital humano, social y financiero sobre la velocidad del proceso exportador de las empresas familiares. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 306-315. <https://doi.org/10.1016/j.reddee.2012.07.003>
- Cadot, O., Carrere, C. y Strauss-Kahn, V. (2013). Trade Diversification, Income, and Growth: What Do We Know? *Journal of Economic Surveys*, 27 (4), 790-812. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2011.00719.x>
- Cadot, O., Carrere, C. y Strauss-Kahn, V. (2011). Export Diversification: What's Behind the Hump? *Review of Economics and Statistics*, 93 (2), 590-605. [https://doi.org/10.1162/REST\\_a\\_00078](https://doi.org/10.1162/REST_a_00078)
- Calderón Villarreal, C. y Mendoza Cota, J.E. (2000). Demanda regional de la industria maquiladora de exportación en los estados de la frontera norte. *Frontera Norte*, 12 (24), 59-83. <https://doi.org/10.17428/rfn.v12i24.1386>
- Calderón-García, H. y Fayos-Gardó, T. (2002). La medición de los resultados de la promoción de las exportaciones. Boletín ICE Económico: Información Comercial Española, 2746, 35-42.
- Camanho da Costa Neto, N. y Romeu, R. (2011). Did export diversification soften the impact of the global financial crisis? International Monetary Fund Working Paper WP/11/99. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Did-Export-Diversification-Softened-the-Impact-of-the-Global-Financial-Crisis-24821>
- Campa, J. M., y Kedia, S. (2002). Explaining the diversification discount. *Journal of Finance*, 57 (4), 1731-1762.
- Campbell, J. T., Eden, L. y Miller, S. R. (2012). Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter? *Journal of International Business Studies*, 43(1), 84-106. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.45>
- Cantwell, J. A. y Piscitello, L. (2000). Accumulating technological competence—its changing impact on corporate diversification and internationalization. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 21-51. <https://doi.org/10.1093/icc/9.1.21>

- Cantwell, J. y Mudambi, R. (2005). MNE competence creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109–1128. <https://doi.org/10.1002/smj.497>
- Capozza, D. R. y Seguin, P.J. (1999). Focus, transparency, and value: The REIT evidence. *Real Estate Economics*, 27(4), 587-619. <https://doi.org/10.1111/1540-6229.00785>
- Capron, L. y Hulland, J. (1999). Redeployment of brands, salesforce and general marketing expertise following horizontal acquisitions: a resource-based view. *Journal of Marketing*, 63 (2), 41–65. <https://doi.org/10.2307/1251944>
- Cardinal, L.B.; Miller, C.C., y Palich, L.E. (2011). Breaking the cycle of iteration: Forensic failures of international diversification and firm performance research. *Global Strategy Journal*, 1(1-2), 175-186. <https://doi.org/10.1002/gsj.17>
- Carlsen, B. y Glenton, C. (2011). What about N? A methodological study of sample-size reporting in focus group studies. *BMC Medical Research Methodology* ,11(26), 2-10.
- Carrillo, J. (2004.). *Principales estadísticas de la industria maquiladora. Encuesta sobre aprendizaje tecnológico y escalamiento industrial*. El Colegio de la Frontera Norte.
- Casas, J. (2015). *Diversificación de las exportaciones y su impacto sobre el crecimiento económico en Colombia (Tesis de pregrado, Universidad del Valle)*. Archivo digital. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/8674/0508904-P-E-15.pdf;jsessionid=CFC1BA990E5A96D496993BED5526FAC1?sequence=1>
- Cashin, P. y McDermott, J. (2010). The long run behaviour of commodity prices: small trends and big variability. *IMF Taff Pap*, 49(2), 175–199. <https://www.jstor.org/stable/3872481?seq=1>
- Casillas, J.C.; Moreno, A.M.; Acedo, F.J.; Gallego, M.A. y Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44, 311–322. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.08.001>
- Castillo Giménez, J. y Requena Silvente, F. (2003). Estrategias de diversificación en las exportaciones manufactureras. *Revista de Economía Aplicada*, 11(33). 101-120.
- Castro-González, P.; Gutiérrez-Villar, B.; Araque-Padilla, R. y Montero-Simó, M. (2016). Intensidad exportadora y fortalezas percibidas en la estrategia de marketing: Una

- perspectiva basada en la experiencia de empresas exportadoras españolas. *Intangible Capital*, 12 (5), 1484-1504. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.777>
- Cateora, P. y Hess, J. (1975). *International Marketing* (3rd Edition). R. D. Irwin.
- Caves, R.E. (1996). *Economic Analysis and the Multinational Corporation* (2nd Ed.). Cambridge University Press.
- Caves, R.E. (1982). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge University Press.
- Caves, R. E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64–92.
- Cavusgil, S. T. y Nevin, J. R. (1981). Internal determinants of export marketing behaviour: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 16, 114-119.
- Ceipek, R.; Hautz, J.; Mayer, M. y Matzler, K. (2019). Technological Diversification: A Systematic Review of Antecedents, Outcomes and Moderating Effects. *International Journal of Management Reviews*, 21 (4), 466-497. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12205>
- Cendejas, J.; Acuña, M.; Cortes, G. y Bolaños, G. (2017). El uso de modelos y metodologías de minería de datos para la inteligencia de negocios. *Revista de Sistemas Computacionales y TIC's*, 3 (8), 54-63.
- Centro de Estudios Estratégicos ITESM (1993). *Nuevo León Ante el reto del futuro*. Autor. <http://hdl.handle.net/11285/574858>
- CEPAL (2015). *La Unión Europea y América Latina y el Caribe ante la nueva coyuntura económica y social*. Naciones Unidas. [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38217/S1500331\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38217/S1500331_es.pdf)
- Cervantes, R. y Villaseñor, J. (2014). Perfil exportador de Jalisco: valor agregado nacional y local contenido en sus exportaciones manufactureras. *Carta Económica Regional*, 113, 166-200. <https://doi.org/10.32870/mycp.v8i24.595>
- Chacar, A.S., Newburry, W y Balagopal V. (2010). Bringing institutions into performance persistence research: exploring the impact of product, financial, and labor market institutions. *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1119–1140.



- Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope, The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press.
- Chang, S.J. y Shim, J. (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, 36, 1297-1316.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2289>
- Chang, Y. y Thomas, H. (1989). The impact of diversification strategy on risk-return performance. *Strategic Management Journal*, 10, 271-284.
- Chakrabarti, A., Singh, K. y Mahmood, I. (2007). Diversification and performance: evidence from East Asian firms. *Strategic Management Journal*, 28(2), 101–120.  
<https://doi.org/10.1002/smj.572>
- Chatterjee, S. y Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250120104>
- Chen, C.J., Cheng, C.A., He, J. y Kim, J. (1997). An investigation of the relationship between international activities and capital structure. *Journal of International Business Studies*, 28(3), 563-577.
- Chen, H.L., Hsu, W.T. y Chang, C.Y. (2014). Family ownership, institutional ownership, and internationalization of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 771–789.  
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12031>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management. Modern methods for business research* (p. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chkir, I.E. y Cosset, J.C. (2001). Diversification strategy and capital structure of multinational corporations. *Journal of Multinational Financial Management*, 11(1), 17-37.  
[https://doi.org/10.1016/S1042-444X\(00\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S1042-444X(00)00040-2)
- Cho, D.S. (1987). *The General Trading Company: Concept and Strategy*. D. C. Health & Company.

- Chudnovsky, D. and Lopez, A. (2000). A third wave of FDI from developing countries: Latin American TNCs in the 1990s. *Transnational Corporations*, 9 (2), 31–74.
- Clague, C. (1997). *Institutions and Economic Development. Growth and Governance in Less-Developed and Post-Socialist Countries*. Johns Hopkins University Press.
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Laurence Erlbaum Associates.
- Cohen, L.; Manion, L. y Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th ed). Research Routledge Publishers.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Collier, P. (2002). *Primary commodity dependence and Africa's future*. World Bank.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD (2002). *Diversificación de las exportaciones, acceso a los mercados y competitividad. Informe de la secretaria de la UNCTAD*. [https://unctad.org/es/system/files/official-document/c1d54\\_sp.pdf](https://unctad.org/es/system/files/official-document/c1d54_sp.pdf)
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, 121–154. <https://doi.org/10.1177/014920639101700109>
- Contreras, Ó. y Hualde, A. (2004). El aprendizaje y sus agentes. Los portadores del conocimiento en las maquiladoras del norte de México. *Estudios Sociológicos*, 22 (64), 79-121.
- Contreras, O. y Munguía, L. (2007). Evolución de las maquiladoras en México. Política industrial y aprendizaje tecnológico. *Región y sociedad*, 19, 71 -87.
- Coombs, J., Mudambi, R. y Deeds, D. L. (2006). An examination of the investments in U.S. biotechnology firms by foreign and domestic partners. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 405–428. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.001>
- Cooper, R. G. y Kleinschmidt, E. J. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*, 16 (1), 37-55.

- Correa Serrano, M. A. y Catalán Salgado, E. (2016). La Alianza del Pacífico: Entre la geopolítica de China y de Estados Unidos. *México y la Cuenca del pacífico*, 5 (14), 19-52.
- Cosset, J. C. y Nguyen, T. H. (1995). *The measurement of the degree of foreign involvement*. *Applied Economics*, 27 (4), 343-351. <https://doi.org/10.1080/00036849500000118>
- Cox, E. (1980). The optimal number of response alternatives in a scale: A review. *Journal of Marketing Research*, 17, 407-422. <https://doi.org/10.2307/3150495>
- Coviello, N. E. y McAuley, A. (1999). Internalization and the Smaller Firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39 (3), 223-256.
- Cowling, K. y Waterson, M. (1976). Price-cost margins and market structure. *Econ New Ser*, 43(171), 267–274. <https://doi.org/10.2307/2553125>
- Creswell, J. (2009). *Research Design (third edition)*. Sage.
- Creswell, J. W. (1994). *Diseño de investigación: Aproximaciones cualitativas y cuantitativas*. Sage.
- Creswell, J. y Miller, D. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39, 124-130. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)
- Christmann, P. (2004). Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Journal*, 47(5), 747–760. <https://doi.org/10.2307/20159616>
- Cronqvist, H.; Hogfeldt, P. y Nilsson, M. (2001). Why Agency Costs Explain Diversification Discounts. *Real Estate Economics*, 29 (1), 85–126. <https://doi.org/10.1111/1080-8620.00004>
- Cuervo-Cazurra, A.; Mudambi, R.; Pedersen, T. y Piscitello, L. (2017). Research Methodology in Global Strategy Research. *Global Strategy Journal*, 7, 233–240.
- Cuervo-Cazurra A. (2011). Global strategy and global business environment: the direct and indirect influences of the home country on a firm's global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3/4): 382–386. <https://doi.org/10.1002/gsj.35>
- Cuervo-Cazurra, A. y Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: developing country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957–979.

- D'Angelo, A., Majocchi, A. y Buck, T. (2016). External managers, family ownership and the scope of SME internationalization. *Journal of World Business*, 51(4), 534-547. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.004>
- Da Rocha, A., Christensen, C. H. y Cunha, C. E. (1990). Aggressive and passive exporters: A study in the Brazilian furniture industry. *International Marketing Review*, 7 (5), 6-15. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001531>
- DataNuevoLeón (2020, a). ¿Qué es DATA Nuevo León? <http://datos.nl.gob.mx/>
- DataNuevoLeón (2020, b). Participación de los sectores en las exportaciones. <http://datos.nl.gob.mx/>
- Davis, P. y Harveston, P. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses. *Family Business Review*, 13, 107–120. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00107.x>
- Dawes, R. M. (1975). *Fundamentos y técnicas de medición de actitudes*. Limusa.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37–52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Deardoff, A. (1984). Testing trade theories and predicting trade flows. En R. W. Jones y P. B. Kenen (Eds.), *Handbook of International Economics* (pp. 467-517). Elsevier Science Publishers, B.V. [https://doi.org/10.1016/S1573-4404\(84\)01013-3](https://doi.org/10.1016/S1573-4404(84)01013-3)
- De Benedictis, L., Gallegati, M. y Tamberi, M. (2009). Overall Trade Specialization and Economic Development: Countries Diversify. *Review of World Economics*, 145 (1), 37–55.
- Deeds, D.L. y Hill, C.W.L. (1998). An examination of opportunistic action within research alliances: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Business Venturing*, 11, (1), 41-56. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00069-4)
- Delios, A. y Beamish P. (2001). Survival and profitability: the roles of experience and intangible assets in foreign subsidiaries performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028-1038. <https://doi.org/10.2307/3069446>

- Delios, A. y Beamish, P. W. (1999). Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional, and experience influences. *Strategic Management Journal*, 20(10), 915-933.
- Delios, A. y Henisz, W.I. (2000). Japanese firms' investment strategies in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 305-323. <https://doi.org/10.2307/1556397>
- Del Rosal, I. (2018). Export diversification and export performance by destination country. *Bulletin of Economic Research*, 71 (1), 58-74. <https://doi.org/10.1111/boer.12181>
- Del Valle, M.; Peña, I. y Hernández, F. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 39-64.
- Dennis, A. y B. Shepherd (2011). Trade Facilitation and Export Diversification. *The World Economy*, 34 (1), 101-22.
- Denis, D.J.; Denis, D.K. y Yost, K. (2002). Global diversification, industrial diversification, and firm Value. *Journal of Finance*, 57(5), 1951-1981.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2008). *Política comercial y diversificación de exportaciones: el caso de los TLC entre Colombia y Canadá, EFTA y la Unión Europea*. <http://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/Departamento-Nacional-de-Planeacion-DNP.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (s.f.). *Madera y Muebles de madera*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Maderas.pdf>
- Derosa, D.A. (1992). Increasing export diversification in commodity exporting countries. *IMF Staff Pap*, 39(3), 572-595.
- Diamantopoulos, A. y Inglis, K. (1988). Identifying differences between high-and-low involvement exporters. *International Marketing Review*, 5 (2), 52-60. <https://doi.org/10.1108/eb008352>
- Díaz-Bravo, L.; Torruco-García, U.; Martínez-Hernández, M. y Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Media*, 2(7), 162-167.

- Doh, J. P. y Lucea, R. (2013). So close and yet so far: Integrating global strategy and nonmarket strategy. *Global Strategy Journal*, 3, 171–194. <https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2013.01053.x>
- Doukas, J.A.; Kim, C.F., y Pantzalis, C. 2005. The two faces of analyst coverage. *Financial Management*, 34(2), 99-125.
- Dunning, J.H. (2009). Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 20–34.
- Dunning, J.H. y Lundan, S.M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573–593.
- Dunning, J. H. (1995). *Revisión del paradigma ecléctico en una época de capitalismo de alianzas*. *Economía Industrial*, 305, 15-32.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the global economy*. Addison-Wesley, Reading.
- Dunning, J. H. (1993, b). *The Globalization of Business*. Routledge.
- Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: Restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1-31.
- Durán, J.J. (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Ediciones Pirámide.
- Durán, J.J. (1984). Configuración de una teoría de económica de la empresa multinacional. *Información Comercial Española*, 616, 9-26.
- Dutt, N.; Hawn, O.V.; Vidal, E.; Chatterji, A.; McGahan, A. y Mitchell, W. (2016). Business incubators and institutional development in emerging markets. *Academy of Management Journal*, 59 (3), 818-840. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0463>
- Dutt, P., Mihov, I. y Van Zandt, T. (2011). *Does WTO Matter for the Extensive and the Intensive Margins of Trade?* Centre for Economic Policy Research -CEPR Discussion Paper 8293. <https://ideas.repec.org/p/cpr/ceprdp/8293.html>
- Easterbrook, F. (1984). Two agency cost explanations of dividends. *American Economic Review*, 74(4), 650- 659.

- Easterly, W., Reshef, A. y Schwenkenberg, J. (2009). The power of exports. World Bank Policy Research Working Paper 5081. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1492561](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1492561)
- Echevarría, J. (1985). *Teoría del dinero y del comercio internacional*. Ed. Tecnos.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 1(4), 57-74.
- El Kadi, O., Pelekais, C., Robles, M. y Leal, M. (2015). Autonomía caudal como estrategia gerencial para el cambio organizacional en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(1). 68-84.
- Eli, M. (1990). *Japan, Inc.: Global Strategies of Japanese Trading Corporations*. McGraw-Hill.
- Ellstrand, A.E.; Tihanyi, L. y Johnson, J.L. (2002). Board structure and international political risk. *Academy of Management Journal*, 45(4), 769–777. <https://doi.org/10.2307/3069310>
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A. y Sharma, D. (2000). Variation in the internationalization process. *International Studies in Management and Organization*, 30(1), 26–44.
- Erramilli, M.K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 479–501.
- Errunza, V.R. y Senbet, L.W. (1981). The Effects of International Operations on Market Value of the Firm: Theory and Evidence. *Journal of Finance*, 36 (2), 401–17. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1981.tb00455.x>
- Escandón, D. y Hurtado, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30, 172–183. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.006>
- Escandón, D.; Hurtado, A. y Castillo, M. (2013). Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 75, 40-55.
- ESCAP/United Nations (1985). Transnational Trading Corporations in Selected Asian Pacific Countries. United Nations.

- Etemad, H., y Lee, Y. (2003). The knowledge network of international entrepreneurship: theory and evidence. *Small Business Economics*, 20, 5–23.
- Evans, P. (1995). *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton University Press.
- Evenett, S. y Venables, A. (2002). *Export growth in developing countries: market entry and bilateral flows*, University of Bern Working Paper.
- Fabila Echaury, A.; Minam, H. y Izquierdo Sandoval, M. (2012). La Escala de Likert en la evaluación docente: acercamiento a sus características y principios metodológicos. *Perspectivas Docentes*, 50, 31-40.
- Faccio, M. (2006). Politically connected firms. *American Economic Review*, 96 (1), 369-386.
- Falk, F. y Miller, N. (1992). *A primer for soft modeling*. The University of Akron Press.
- Fama, E. F. y Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Fang, Y.; Wade, M.; Delios, A. y Beamish, P. (2007). International diversification, subsidiary performance, and the mobility of knowledge resources. *Strategic Management Journal*, 28, 1053–1064. <https://doi.org/10.1002/smj.619>
- Fanjul, E. (2019, 14 de noviembre). ¿Es la diversificación geográfica la vía para aumentar las exportaciones? <https://blog.realinstitutoelcano.org/es-la-diversificacion-geografica-la-via-para-aumentar-las-exportaciones/>
- Fauver, L., Houston, J.F. y Naranjo, A. (2003). Capital Market Development, Integration, Legal Systems, and the Value of Corporate Diversification: A Cross Country Analysis. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 135 – 158. <https://doi.org/10.2307/4126767>
- Fayos Gardó, T. (2003). La Evaluación de la Promoción Pública de la Internacionalización: Implicaciones sobre las Empresas Exportadoras de la Comunidad Valenciana. [Tesis de doctoral, Universitat de Valencia]. Roderic. <https://roderic.uv.es/handle/10550/38420>
- Felbermayr, G. J. y Kohler, W. (2006). Exploring the Intensive and Extensive Margins of World Trade. *Review of World Economics*, 142 (4), 642–74.



- Feng, Z.; Pattanapanchai, M.; McKay, S. y Sirmans, C. (2019). Geographic Diversification in Real Estate Investment Trusts. *Real Estates Economics*, 1- 23. <https://doi.org/10.1111/1540-6229.12308>
- Fernández, Z., y Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18, 77–89. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>
- Fernández, M.; Peña, I. y Hernández, F. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 39-64.
- Feenstra, R. C. y Kee, H. L. (2007). Trade Liberalisation and Export Variety: A Comparison of Mexico and China. *World Economy*, 30 (1), 5–21.
- Finkelstein, S. y Halebian, J. (2002). Understanding acquisition performance: the role of transfer effects. *Organization Science*, 13 (1), 36–47. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.36.539>
- Fisman, R. (2001). Estimating the value of political connections. *American Economic Review*, 91 (4), 1095-1102.
- Fladmoe-Lindquist, K. y Tallman, S. B. (1994). Resource-based strategy and competitive advantage among multinationals. In P. Shrivastava, A. Huff, and J. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management* (pp. 45–72). JAI Press.
- Flor, M. y Oltra, M. (2010). La estrategia exportadora de la empresa y su relación con el resultado internacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (1), 15-29. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60001-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60001-X)
- Flor, M.; Camizón, C. y Oltra, M. (2004). El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 20, 151 – 174.
- Flores, L. (2018). *Crecen exportaciones de NL por arriba del promedio nacional*. <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Crecen-exportaciones-de-NL-por-arriba-del-promedio-nacional-20180227-0009.html>

- Ford, D. y Rosson, P.J. (1982). The relationships between export manufacturers and their overseas distributors. En M., Czinkota, y G., Tesar, (Eds.) *Export Management: An International Context*, (pp. 257-275). Praeger.
- Francis, J. y Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies, and performance. The case of Canadian high technology SMEs. *International Marketing Review*, 21 (4/5), 474-495.  
<https://doi.org/10.1108/02651330410547153>
- Fukuda, K. (2014). Causality between corporate diversification and profitability: Evidence from Japan. *International Journal Applied Management Science*, 6(4), 304–322.
- Fundación Produce Nuevo León, A. C. (2009). *Nuevo León: Agenda de Innovación Agroindustrial*. <https://issuu.com/fupro19/docs/agenda-publicacion-019-2012>
- Funke, M. y Ruhwedel, R. (2001). Export variety and export performance: empirical evidence from East Asia. *Journal of Asian Economics*, 12, 493–505.  
[https://doi.org/10.1016/S1049-0078\(01\)00100-2](https://doi.org/10.1016/S1049-0078(01)00100-2)
- Funke, M. y Ruhwedel, R. (2002). Export variety and export performance: empirical evidence for the OECD Countries. *Review of World Economics*, 138, 97–114.
- Galindo Martín, M. (2011). Crecimiento Económico. *Boletín Económico ICE*, 858,39 -55.
- García, F. y Avella, L. (2007). Intensidad exportadora y percepción de barreras a la exportación: un estudio de casos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (3), 93 -106.
- García-Hernández, G.E. y Manzano-Caudillo, J. (2010). Procedimientos metodológicos básicos y habilidades del investigador en el contexto de la teoría fundamentada. *Revista de ciencias sociales y humanidades*, 69, 17-39.
- Gaytan, M. (2019). Factores de responsabilidad social y organizacionales que determinan el desempeño económico empresarial: un análisis en el mercado socialmente responsable mexicano (Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León). de pregrado, Universidad Complutense de Madrid]. Archivo digital.

- Geringer, M.; Tallman, S. y Olsen, D. (2000). Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal*, 21 (1), 51–80.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200001\)21:1<51::AID-SMJ77>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200001)21:1<51::AID-SMJ77>3.0.CO;2-K)
- Geringer, J. M., Beamish, P. W. y Da Costa, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10 (2), 109–119.
- Ghemawat, P. y Khanna, T. (1998). The nature of diversified business groups: a research design and two case studies. *The Journal of Industrial Economics*, 46, 1, 35–61.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6451.00060>
- Ghosh, A.R. y Ostry, J.D. (1994). *Export instability and external balance in developing countries*. IMF working paper, 94 (8), 214–235. doi:10.5089/9781451927726.001
- Gibbs, P.A. (1993). Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow. *Strategic Management Journal*, 14(1), 51-68.
- Glaeser, E.; Laibson, D. y Scheinkman, C. S. (2000). Measuring trust. *Quarterly Journal of Economics*, 115, 811-846.
- Goerzen, A. y Beamish, P.W. (2005). The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 26(4), 333–354.  
<https://doi.org/10.1002/smj.447>
- Goetz, M. R., Laeven, L., y Levine, R. (2014). Identifying the valuation effects and agency costs of corporate diversification: Evidence from the geographic diversification of US banks. *Review of Financial Studies*, 26(7), 1787–1823.
- Gomes, L. y Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 173–187.
- Gómez, A. (2013). *¿Cuál es el pasado y presente de la apertura comercial de México?*  
<http://www.dineroenimagen.com/2013-05-27/20763>

- Gomez-Mejia, L.R., Makri, M. y Kintana M.L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47, 223-252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- González Fernández, S. (2001). *Economía internacional. Introducción a la teoría del comercio internacional*. Ed. Pirámide.
- Gort, M. (1962). *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton University Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis*. Blackwell Publishers Inc.
- Grant, R.M. Jammine, A.P. y Thomas, H. (1988). Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies, 1972-1984. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 771-801. <https://doi.org/10.2307/256338>
- Grant, R. M. (1987). Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, 18 (3), 79-89.
- Graves, C. y Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19 (3), 207-224. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>
- Guillen, M. F. (2000). Business groups in emerging economies: a resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 362-380. <https://doi.org/10.2307/1556400>
- Guordan, J. (2010). FDI and export diversification looking at extensive and intensive margins. In: J. R. Calix, P. Workenhorst y N. Diop (eds) Trade competitiveness in Mena policies for export diversification (pp. 13-46). World Bank.
- Gyourko, J. y Nelling, E. (1996). Systematic risk and diversification in the equity REIT market. *Real Estate Economics*, 24(4), 493-515. <https://doi.org/10.1111/1540-6229.00701>
- Hadlock, C.J., Ryngaert, M. y Thomas, S. (2001). Corporate structure and equity offerings: Are there benefits to diversification? *Journal of Business*, 74(4), 613-635. <https://doi.org/10.1086/321940>

- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Haleblian, J. y Finkelstein, S. (1999). The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: a behavioral learning perspective. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 29–56. <https://doi.org/10.2307/2667030>
- Han, J.Y., Shipilov, A. y Greve, H. (2016). Unequal bedfellows: gender role-based deference in multiplex ties between Korean business groups. *Academy of Management Journal*, 60 (4), 2 – 51. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1270>
- Harris, R. y Moffat, J. (2011). *R&D, Innovation and Exporting*. United Kingdom: SERC Discussion Paper 0073, Spatial Economics Research Centre, LSE. <http://eprints.lse.ac.uk/33593/1/sercdp0073.pdf>
- Harzing, A.W. y Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organization Studies*, 24(2), 187–214. <https://doi.org/10.1177/0170840603024002343>
- Hausmann, R.; Cheston, T. y Santos, M. (2015). *La complejidad económica de Chiapas: análisis de capacidades y posibilidades de diversificación productiva*. Center for international development at Harvard University. [https://growthlab.cid.harvard.edu/files/growthlab/files/cid\\_wp\\_302.pdf](https://growthlab.cid.harvard.edu/files/growthlab/files/cid_wp_302.pdf)
- Hawawini, G.; Subramanian, V. y Verdin, P. (2004). The home country in the age of globalization: how much does it matter for firm performance? *Journal of World Business*, 39(2), 121–135. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2003.08.012>
- Hayward, M. L. A. (2002). When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990–1995. *Strategic Management Journal*, 23 (1), 21–39. <https://doi.org/10.1002/smj.207>
- He, X. y Lin, C. (2012). Can strong home country institutions foster the internationalization of MNEs? *Multinational Business Review*, 20(4), 352–375. <https://doi.org/10.1108/15253831211286264>

- Hennart, J. y Park, Y.-R. (1993). Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States. *Management Science*, 39(9), 1054–1070. <https://doi.org/10.1287/mnsc.39.9.1054>
- Hennart, J.F. (1982). *A theory of the multinational enterprise*. University of Michigan Press.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (Sexta Ed.)*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación (3ª ed.)*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Hesse, H. (2008). *Export Diversification and Economic Growth* (Working Paper No. 21). Washington, D.C: The World Bank - Commission of Growth and Development. [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/cmark\\_chap1\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/cmark_chap1_e.pdf)
- Hill, Ch. (2011). *Negocios Internacionales*. McGraw-Hill.
- Hill, Ch; Hitt, M. y Hoskisson, R. (1992). Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms. *Organization Science*, 3(4), 501-521.
- Hinlo, J. y Arranguéz, G. (2017). *Export Geographical Diversification and Economic Growth Among ASEAN Countries*. <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/81333/>
- Hirsch, M. (1997). *Family frames: Photography, narrative, and postmemory*. Harvard University Press.
- Hitt, M.A.; Bierman, L.; Uhlenbruck, K., y Shimizu, K. (2006, a). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137–1157. <https://doi.org/10.2307/20159824>
- Hitt, M.; Hoskisson, R. y Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767–798. <https://doi.org/10.2307/256948>
- Hitt, M.A.; Tihanyi, L.; Miller, T. y Connelly B. (2006, b). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 32(6), 831-867. <https://doi.org/10.1177/0149206306293575>

- Hoskisson, R.E.; Castleton, M. W. y Withers, M. C. (2009). Complementarity in monitoring and bonding: more intense monitoring leads to higher executive compensation. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 57-74.
- Holburn, G.L. y Zelner, B.A. (2010). Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: evidence from the global electric power generation industry. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1290–1315.
- Holmlund, M. y Kock, S. (1998). Relationships and the internationalization of Finish Small and Medium-sized Companies. *International Small Business Journal*, 16 (4), 46-63.
- HubSpot (2016). *Automotriz. Reporte sectorial de la Dirección de Estudios Económicos*. [https://nanopdf.com/download/automotriz-sintesis-de-la-situacion-del-sector\\_pdf](https://nanopdf.com/download/automotriz-sintesis-de-la-situacion-del-sector_pdf)
- Hume, D. (1987). *Essays, Moral, Political, and Literary*. Liberty Fund.
- Hummels, D. y Klenow, P. J. (2005). The variety and quality of a nation's exports. *American Economic Review*, 95, 704–23.
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Fundación Sygal.
- Huerta-Riveros, P.; Navas-López, J. y Almodóvar- Martínez, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87-104. <http://dx.doi.org/10.5209/CESE.10456>
- Hurdle, G. J. (1974). Leverage risk, market structure and profitability. *Review of Economics and Statistics*, November, 428-485. <https://doi.org/10.2307/1924463>
- Hutzschenreuter, T. y Israel, S. (2009). A review of empirical research on dynamic competitive strategy. *International Journal of Management Reviews*, 11 (4), 421– 461. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00246.x>
- Hymer S. H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. MIT Press.
- Imbs, J. y Wacziarg, R. (2003). Stages of diversification. *American Economic Review*, 93, 63–86.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (2016). *Índice de competitividad estatal 2016*. <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2016/>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI (2020). *Exportaciones por entidad federativa*.  
<https://www.inegi.org.mx/temas/exportacionesef/default.html#Tabulados>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI (2016). *Estadísticas de Comercio Exterior*.  
<https://www.inegi.org.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI (2012). *Exportaciones por entidad federativa*. <https://www.inegi.org.mx/>
- Itami, H., Kagono, T.; Yoshihara, H. y Sakuma, A. (1982). Diversification strategies and economic performance. *Japanese Economic Studies*, 11 (1), 78–106.  
<https://doi.org/10.2753/JES1097-203X110178>
- Ito, K. y Rose, E.L. (2002). Foreign direct investment location strategies in the tire industry. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 593-602.
- Jacquemin, A.P. y Berry, CH. (1979). Entropy measure of diversification and corporate growth. *Journal of Industrial Economics*, 27(4), 359–369. <https://doi.org/10.2307/2097958>
- Jensen, M.C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- Jensen, M.C. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.  
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johanson, H.G. y Mattson, L. G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transactions cost approach. *International Studies of Management and Organization*, 17 (1), 34-87.
- Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. y Wiedersheim, F. (1975). The internationalization of the firm: Four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>



- Johanson, H.G. (1970). The efficiency and welfare implications of the international corporations. En Kindleberger, C.P. (Ed.), *The international corporations* (pp. 83-103). MIT Press.
- Johnson, G. y Scholles, K. (1999). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.
- Johnson, S. y Mitton, T. (2003). Cronyism and capital controls: evidence from Malaysia. *Journal of Financial Economics*, 67 (2), 351-382. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(02\)00255-6](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(02)00255-6)
- Johnson, B. y Onwuegbuzie, A. (2004, October). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come [Los métodos de investigación mixtos: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado]. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. <http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/7/14>
- Jouida, S. y Hellara, S. (2016). Diversification, capital structure, and performance: A simultaneous equation approach. *Managerial and decision economics*, 39 (2), 117-130. <https://doi.org/10.1002/mde.2874>
- Jones, G. R. y Hill, C. W. L. (1988). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9 (2), 159–172.
- Kadyrova, A. (2011). *The Effect of Export Diversification on Country Growth*. (Tesis, Central European University). Archivo digital.
- Kalmanovitz, S. (2015). *Breve Historia Económica de Colombia*. Fundación Universidad de Jorge Tadeo Lozano. [https://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field\\_attached\\_file/pdf-\\_breve\\_historia\\_economica\\_de\\_colombia\\_ultimo\\_-\\_24-11-15.pdf](https://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field_attached_file/pdf-_breve_historia_economica_de_colombia_ultimo_-_24-11-15.pdf)
- Kano, L. y Verbeke, A. (2018). Family firm internationalization: Heritage assets and the impact of bifurcation bias. *Global Strategy Journal*, 8 (1), 158-183. <https://doi.org/10.1002/gsj.1186>

- Katsikeas, C.S., Samiee, S. y Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867–890. <https://doi.org/10.1002/smj.549>
- Katsikeas, C.S. y Percy, N.F. (1990). The Relationship between Greek Export Manufacturers and their UK Importers: The Dimension of Exercised Power. *Journal of Marketing Management*, 6 (3), 239-256. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1990.9964130>
- Keister, L. (1998). Engineering growth: business group structure and firm performance in China's transition economy. *American Journal of Sociology*, 10, 404–40. <https://doi.org/10.1086/210043>
- Kerlinger, F.N. y Lee, H.B. (2002). *Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Khanna, T. y Palepu, K. (2010). *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Harvard Business Press.
- Khanna, T. y Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 268–285. <https://doi.org/10.2307/1556395>
- Khanna, T. y Palepu, K. (1999). Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: evidence from Chile and India. *Journal of Economics and Management*, 2 (1), 271–310. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1999.00271.x>
- Khanna, T. y Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75 (4), 41–48.
- Khanna, T. y Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22 (1), 45–74.
- Kim, W. C. ; Hwang, P. y Burgers, W.P. (1993). Multinationals diversification and the risk-return trade-off. *Strategy Management Journal*, 14 (4), 275-286.
- Kim, W.C.; Hwang, P. y Burgers, W. P. (1989). Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance. *Strategic Management Journal*, 10, 45–57.
- Kindleberger, C.P. (1969). *American business abroad: Six lectures on direct investment*. Yale University Press.

- Kirca, A.H., Roth, K., Hult, T.M., y Cavusgil, S.T. (2012). The role of context in the multinationality-performance relationship: a meta-analytic review. *Global Strategy Journal*, 2(2), 108–121. <https://doi.org/10.1002/gsj.1032>
- Klinger, B. and Lederman, D. (2006). *Diversification, innovation, and imitation inside the Global Technological Frontier*. World Bank Policy Research Working Paper 3872. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/8735>
- Klinger, B. y Lederman, D. (2004). *Discovery and development: an empirical exploration of “new” products*. World Bank Policy Research Working Paper 3450. <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-3450>
- Knight, G.A. y Liesch, P.W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55 (12), 981-995. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00375-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00375-2)
- Knoke, D. (1990). *Political Networks: The Structural Perspective*. Cambridge University Press.
- Knott, A.M. (2003). The organizational routines factor market paradox. *Strategic Management Journal*, 24(10), 929–943. <https://doi.org/10.1002/smj.315>
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review*, 27 (1), 27-38.
- Kogut, B. y Chang, S.J. (1986). Platform investments and volatile exchange rates: Direct investment in the U.S. by Japanese electronics companies. *Review of Economics and Statistics*, 78, (2), 221-232.
- Kogut, B. y Zander, U. (1995). Knowledge, Market failure and the multinational enterprise: A reply. *Journal of International Business Studies*, 26 (2), 417-426.
- Kogut, B. y Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24 (4), 625-645.
- Kojima, K. (1978). *Direct Foreign Investment*. Groom Helm.
- Kojima, K. y Ozawa, T. (1984). *Japan’s General Trading Companies: Merchants of Economic Development*. OECD, Development Centre Studies. <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201300395443>

- König, A.; Kammerlander, N. y Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38 (3), 418-441. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162>
- Kor, Y.Y. y Mahoney, J.T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5), 489–496. <https://doi.org/10.1002/smj.459>
- Kostova, T. Roth, K. y Dacin T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33, 994–1006. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34422026>
- Kochhar, R. y Hitt, M.A. (1998). Linking corporate strategy to capital structure: diversification strategy, type and source of financing. *Strategic Management Journal*, 19(6), 601-610. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199806\)19:6<601::AID-SMJ961>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199806)19:6<601::AID-SMJ961>3.0.CO;2-M)
- Kor, Y.Y. y Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34 (2), 233-244. <https://doi.org/10.1002/smj.2000>
- Kraus, A. y Litzenberger, RH. (1973). A state-preference model of optimal financial leverage. *Journal of Finance*, 28(4), 911-922. <https://doi.org/10.2307/2978343>
- Kumar, M. V. S. (2009). The relationship between product and international diversification: The effects of short-run constraints and endogeneity. *Strategic Management Journal*, 30(1), 99–116. <https://doi.org/10.1002/smj.724>
- Kumar, P. y Ramchand, L. (2008). Takeovers, market monitoring, and international corporate governance. *Rand Journal of Economics*, 39(3), 850-874. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2008.00041.x>
- Lamb, W.; Hair, J. y McDaniel, C. (2006). *Marketing Edición Latinoamérica*. Cengage Learning.
- Lampel, J. y Giachetti, C. (2013). International diversification of manufacturing operations: Performance implications and moderating forces. *Journal of Operations Management*, 31(4), 213-227. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.04.001>

- Lang, L.H.; Stulz, R. y Walkling, R.A. (1991). A test of the free cash flow hypothesis: The case of bidder returns. *Journal of Financial Economics*, 29(2), 315-335. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(91\)90005-5](https://doi.org/10.1016/0304-405X(91)90005-5)
- Lange, D.; Lee, P.M. y Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37, 153–184. <https://doi.org/10.1177/0149206310390963>
- Larsen, M.M.; Manning, S y Pedersen, T. (2013). Uncovering the hidden costs of offshoring: the interplay of complexity, organizational design, and experience. *Strategic Management Journal*, 34(5), 533–552. <https://doi.org/10.1002/smj.2023>
- La Rocca, M. (2011). Capital structure and corporate strategy. En H. K. Baker y G. S. Martin (Eds.). *Capital structure and corporate financing decisions (pp. 41-58)*. Wiley
- Lawrence, R.Z. (1984) *Can America compete?* Brookings Institution Press.
- Lechuga, J. (2017). *Diagnóstico del potencial exportador de las pymes manufactureras y comerciales en el departamento del Atlántico, para su apertura a mercados internacionales*. [Monografía de Especialización, Universidad Santo Tomás]. Archivo digital.
- Lechuga, J., Rodríguez, M. y Alarcón, C. (2014). Estado de conocimiento que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) tecnológicas de Barranquilla y Cartagena sobre sus grupos de interés. *Revista de Investigaciones UNAD*, 13(2), 171-187. <https://doi.org/10.22490/25391887.1154>
- Lee, C., Hsieh, M.-F., y Yang, S.J. (2014). The relationship between revenue diversification and bank performance: Do financial structures and financial reforms matter? *Japan and the World Economy*, 29, 18–35. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2013.11.002>
- Lee, C. S. y Yang, Y. S. (1990). Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance. *International Marketing Review*, 7(4), 41–51. <https://doi.org/10.1108/02651339010000910>
- Leff, H. N. (1978). Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, 4, 661–75.
- Leyva Cordero, O. y Olague, J. (2014). Modelo de ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares-PLS). En K. Sáenz López y G. Tamez

- González (Ed.) *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales*, (pp. 479 - 497). Tirant Humanidades.
- Leuz, C. y Oberholzer-Gee, F. (2006). Political relationships, global financing and corporate transparency: evidence from Indonesia. *Journal of Financial Economics*, 81, 411-439. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.06.006>
- Levy, H. y Samat, M. (1970). International diversification of investment portfolios. *American Economic Review*, 60(4), 668–675.
- Lewellen, W.G. (1971). A pure financial rationale for the conglomerate merger. *Journal of Finance*, 26(2), 521-537. <https://doi.org/10.2307/2326063>
- Li, J.; Zhang, Y.; Hu, Y.; Tao, X.; Jiang, W. y Qi, L. (2018). Developed market or developing market? A perspective of institutional theory on multinational enterprises' diversification and sustainable development with environmental protection. *Bus Strat Env*, 1–14. 10.1002/bse.2037
- Li, J. (1994). Experience effects and international expansion: strategies of service MNCs in the Asia–Pacific region. *Management International Review*, 34(3), 217–234.
- Liang, X. ; Wang, L. y Cui, Z. (2014). Chinese private firms and internationalization effects of family involvement in management and family ownership. *Family Business Review*, 27, 126-141. <https://doi.org/10.1177/0894486513480885>
- Lijesen, M.G. (2004). Adjusting the Herfindahl index for close substitutes: an application to pricing in civil aviation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 40, 123–134. [https://doi.org/10.1016/S1366-5545\(03\)00045-0](https://doi.org/10.1016/S1366-5545(03)00045-0)
- Lin, N., Vaughn, J.C. y Ensel, W.M. (1981). Social resources and occupational status attainment. *Social Forces*, 59, 1163- 1181. <https://doi.org/10.2307/2577987>
- Lind, D.; Marchall, W. y Wathen, S. (2012). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía*. Mc. Graw Hill.
- López, D.; López, E. y Montes, E. (2015). Colombia en el comercio mundial (1992-2012): desempeño de las exportaciones colombianas. En *Borradores de Economía*, 885. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-885>

- López Aymes, J.F. (2017). México and the TPP: a critical view on diversification and intellectual property. *Bandung: Journal of the Global South*, 4(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s40728-016-0038-x>
- López-Cózar, C.; Priede, T. y Benito, S. (2013). Influencia de la deuda en la estrategia de exportación de la empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 3(1), 31-46. <https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v3i1.4039>
- López, J. y Rodil, O. (2008). El comercio intraindustrial e intra-firma en México durante el proceso de integración de América del Norte (1993-2006). *Economía UNAM*, 5(13), 86-112.
- Lozano, L.; García-Cueto, E. y Muñiz, J. (2008). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology*, 4(2), 73-79. <https://doi.org/10.1027/1614-2241.4.2.73>
- Low, P.Y. y Chen, K.H. (2004). Diversification and capital structure: Some international evidence. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 23(1), 55-71. <https://doi.org/10.1023/B:REQU.0000037064.15144.04>
- Lu, J.W. y Beamish, P.W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609. <https://doi.org/10.2307/20159604>
- Lu, J. y Beamish, P.W. (2001). Internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, Special Issue, 22(6-7), 565-586.
- Luo, X. y Chung, C.-N. (2005). Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships in business group performance during institutional transition. *Administrative Science Quarterly*, 50, 404-439. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.404>
- MacIntyre, A.J. (1994). *Business and Government in Industrializing Asia*. Cornell University Press.
- Mahmood, I.; Chung, C.N. y Mitchell, W. (2016). Political Connections and Business Strategy in Dynamic Environments: How Types and Destinations of Political Ties affect Business Diversification in Closed and Open Political Economic Contexts. *Global strategy journal*, 7 (4), 375-399. <https://doi.org/10.1002/gsj.1148>

- Mair, J. y Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.006>
- Majocchi, A. y Strange, R. (2012). International diversification. *Management International Review*, 52(6), 879- 900. <https://doi.org/10.1007/s11575-012-0148-x>
- Maloney, M.T., McCormick, R.E., y Mitchell, M.L. (1993). Managerial decision making and capital structure. *Journal of Business*, 66(2): 189-217.
- Manera-Bassa, J. y Martín del Peso, M. (2006). Percepción de los instrumentos de promoción comercial de apoyo a la internacionalización de las empresas en las comunidades autónomas de España. *Tribuna Económica*, 828, 249 – 268.
- Markides, C.C. (1992). Consequence of corporate refocusing: ex ante evidence. *Academy of Management Journal*, 35, 398– 412. <https://doi.org/10.2307/256379>
- Marquis, C. y Qian, C. (2014). Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance? *Organization Science*, 25(1), 127–148. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0837>
- Martín, J. (2004). Formas de entrada en los mercados exteriores. *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española*, 2823, 33-48.
- Martin, J.D. y Sayrak, A. (2003). Corporate Diversification and Shareholder Value: A Survey of Recent Literature. *Journal of Corporate Finance*, 9, 37–57. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(01\)00053-0](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(01)00053-0)
- Mariñelarena, L.; Errecalde, M. y Castro, A. (2017). Extracción de conocimiento con técnicas de minería de textos aplicadas a la psicología. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 9 (2), 65-76.
- Martínez, M. (2016). *Estrategias y determinantes en la internacionalización de PYMES en el contexto del Mercosur, Caso Uruguay* (Tesis Doctoral, Universidad Católica San Antonio de Murcia). Archivo digital. <http://hdl.handle.net/10952/1955>
- Martínez, P. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana. *Cuadernos de Gestión*, 9 (1), 47-65.



- Martínez, P. (2007). Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. Un estudio de caso. *Pensamiento & Gestión*, 23, 1-57.
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Mason, R. H., Miller, R. y Weigel, D. (1975). *The Economics of International Business*. John Wiley & Sons.
- Mau, K. (2016). Export diversification and income differences reconsidered: the extensive product margin in theory and application. *Review of World Economics*, 152, 351–81. <https://doi.org/10.1007/s10290-015-0241-x>
- McDougall, G. (1951). British and American exports: a study suggested by the Theory of Comparative Costs, Part I. *The Economic Journal*, 61 (244), 697-724. <https://doi.org/10.2307/2226976>
- McGahan, A.M. y Victor, R. (2010). How much does home country matter to corporate profitability? *Journal of International Business Studies*, 41(1), 142–165. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.69>
- Mcgee, S. P. (1981). Technology and the appropriability theory of the multinational corporations. *Annals*, 458, 123-135. <https://doi.org/10.1177/000271628145800110>
- Medellín Mendoza, S.E.; Flores Segovia, M. y Villarreal González, A. (2017). Análisis regional de sofisticación y centralidad de las exportaciones mexicanas. *Ensayos Revista de Economía*, 36(2), 147-184.
- Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P., y Siegel, D. (2016). A review of the nonmarket strategy literature: Toward a multi-theoretical integration. *Journal of Management*, 20(10), 1–31. <https://doi.org/10.1177/0149206315617241>
- Mendoza-Cota, J. (2006). La integración económica de las ciudades de la frontera México-Estados Unidos. *Análisis Económico*, 21 (46), 307-325.
- Mercier, D. (2005). La industria maquiladora de exportación mexicana hace 40 años. *Revista Galega de Economía*, 14 (2), 1-17.

- Mertens, D. (2007). Transformative Paradigm Mixed Methods and Social Justice. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(3), 212-225. <https://doi.org/10.1177/1558689807302811>
- Michaelley, M. (1996). *Trade preferential agreements in Latin America: an ex ante assessment*. Policy research working paper no. 1583. World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-1583>
- Michel, A. y Shaked, I. (1986). Multinational corporations vs. domestic corporations: Financial performance and characteristics. *Journal of International Business Studies*, 17, 89–100. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490435>
- Mill, J. S. (2004). *Principles of political economy with some of their applications to social philosophy*. Hackett Publishing Company, Inc.
- Miller, D., Minichilli, A. y Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34 (5), 553-571. <https://doi.org/10.1002/smj.2024>
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal, Special Issue*, 24(10), 961–976.
- Minondo, A. (2011). Does Comparative Advantage Explain Countries' Diversification Level? *Review of World Economics*, 147 (3), 507–526. <https://doi.org/10.1007/s10290-011-0097-7>
- Mitchell, W. (1994). The dynamics of evolving markets: the effects of business sales and age on dissolutions and divestitures. *Administrative Science Quarterly*, 39 (4), 575–602. <https://doi.org/10.2307/2393772>
- Mitchell, J.C. (1969). The concept and use of social networks. En: J.C., Mitchell (Ed.) *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Town*, (pp. 1-50). Manchester University Press.
- Molina Reyna, H. P.; Blanco Jiménez, M. y Martínez Lerma, A. (2015). *¿Los administradores de las pymes en nuevo león tienen las competencias globales para impulsar las exportaciones?* Memorias Congreso Internacional Contaduría, Administración e informática. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/1.10.pdf>

- Moen, O. (1999). The relationship between firm size, competitive advantage, and export performance revisited. *International Small Business Journal*, 18, 53–72. <https://doi.org/10.1177/0266242699181003>
- Moore, C.B.; Bell, R.G. y Filatotchev, I. (2010). Institutions and foreign IPO firms: the effects of 'home' and 'host' country institutions on performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(3), 469–490. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00383.x>
- Montgomery, C.A. (1994). Corporate diversification. *Journal of Economic Perspectives*, 8, 163–178.
- Montgomery, C. (1982). The measurement of firm diversification: Some new empirical evidence. *Academy of Management Journal*, 25(2), 299–307. <https://doi.org/10.2307/255992>
- Montgomery, C.A. y Singh H. (1984). Diversification strategy and systematic risk. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 181–191.
- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. caso de estudio. *Scientia et Technica*, 35, 281 – 286. <https://doi.org/10.22517/23447214.5443>
- Morck, R. y Yeung, B. (1991). Why Investors Value Multi-nationality. *Journal of Business*, 64, 2, 165–87.
- Mudambi, R. y Mudambi, S. (2002). Diversification and market entry choices in the context of foreign direct investment. *International Business Review*, 11(1), 35–55. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00046-4](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00046-4)
- Nachum, L. (2004). Geographic and Industrial Diversification of Developing Country Firms. *Journal of Management Studies*, 41(2), 273 – 294. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00432.x>
- Nachum, L. (1999). Diversification strategies of developing country firms. *Journal of International Management*, 5, 2, 115–40. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(99\)00009-5](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(99)00009-5)
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1998). La dirección estratégica de la empresa. Ed. Civitas.
- Nayyar, P. R. (1990). Information Asymmetries: A Source of Competitive Advantage for Diversified Service Firms. *Strategic Management Journal*, 11, 513–519.

- Ndofor, H.A., Sirmon, D.G. y He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal*, 32, 640–657. <https://doi.org/10.1002/smj.901>
- Nguyen, T. y Cai, C. (2016). Value-enhancing Learning from Industry-wide Diversification Experience. *British Journal of Management*, 27, 323–337. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12151>
- Newfarmer, R.; Shaw, W. y Walkenhorst, P. (2009). *Breaking into New Market: Emerging Lessons for Export Diversification*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7637-9>
- Nielsen, B. B., y Nielsen, S. (2008). International Diversification Strategy and Firm Performance: A Multi-level Analysis of Firm and Home Country Effects. In Academy of International Business Best Paper Proceedings 2008: Policy and Strategy Division (Vol. AIB2008-0939). Academy of International Business. <http://aib.msu.edu/events/2008/>
- Nohria, N. y Ghoshal, S. (1994). Differentiated Fit and Shared Values, Alternatives for Managing Headquarters- Subsidiary Relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
- Núñez Moscoso, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47 (164), 632-649.
- Oaster, T. R. F. (1989). Number of alternatives per choice point and stability of Likert-type scales. *Perceptual and Motor Skills*, 68, 549-550. <https://doi.org/10.2466/pms.1989.68.2.549>
- O'Brien, J.P., David, P., Yoshikawa, T., y Delios A. (2014). How capital structure influences diversification performance: A transaction cost perspective. *Strategic Management Journal*, 35(7), 1013-1031. <https://doi.org/10.1002/smj.2144>
- Observatorio de Complejidad Económica (2020). *About the Observatory*. <https://oec.world/en/resources/about/>
- Oesterle, M.J., Richta, H.N., y Fisch, J.H. (2013). The influence of ownership structure on internationalization. *International Business Review*, 22(1), 187–201. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.03.007>

- Oh, C. H. y Contractor, F. J. (2012). The role of territorial coverage and product diversification in the multinationality- performance relationship. *Global Strategy Journal*, 2(2), 122-136. <https://doi.org/10.1002/gsj.1031>
- Olibe, K.O.; Strawser, R.H., y Strawser, W.R. (2011). Why shareholders and debt-holders value internationally diversified firms: Evidence from the United States. *Journal of Accounting & Finance*, 11(2), 26-52.
- Onwuegbuzie A. J. y Leech, N. L. (2006, septiembre). Linking Research Questions to Mixed Methods Data Analysis Procedures. *Qual Report*; 11(3), 474-498. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR11-3/onwuegbuzie.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO (2004). *El estado de los mercados de productos básicos agrícolas 2004*. <http://www.fao.org/3/a-y5419s.pdf>
- Oxelheim, L. y Randøy, T. (2005). The effects of internationalization on CEO compensation. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 470-483.
- Palich, L. E., Cardinal, L. B. y Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the diversification performance linkage: an examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 21 (2), 155–74.
- Park, K., y Jang, S. (2013). Capital structure, free cash flow, diversification and firm performance: A holistic analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.007>
- Park, C.S. y Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research*, 31 (2), 271–288. <https://doi.org/10.2307/3152199>
- Parteka, A. y Tamberi, M. (2013a). What determines export diversification in the development process? Empirical assessment. *The World Economy*, 36, 807–26. <https://doi.org/10.1111/twec.12064>
- Parteka, A. y Tamberi, M. (2013b). Product diversification, relative specialisation and economic development: import export analysis. *Journal of Macroeconomics*, 38, 121–35. <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2013.09.011>

- Parteka, A. (2010). Employment and export specialisation along the development path: Some robust evidence. *Review of World Economics*, 145, 615–40. <https://doi.org/10.1007/s10290-009-0037-y>
- Pearson, A.W.; Carr, J.C. y Shaw, J.C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32, 949-969. 10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x
- Peng, M. W. y Delios, A. (2006). What determines the scope of the firm over time and around the world? An Asia Pacific perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 385–405. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9021-4>
- Peng, M.W., Lee S-H, y Wang, D.Y.L. (2005). What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. *Academy of Management Review* 30, 622-633. <https://doi.org/10.2307/20159148>
- Peng, M.W., Wang, D.Y.L y Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell.
- Pérez–Escatel, A. y Pérez-Veyna, O. (2009). Competitividad y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria manufacturera mexicana. *Investigación económica*, 68, 159-187.
- Pereira Pérez, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, 15 (1), 15-29.
- Persson, M. y Wilhelmsson, F. (2016). EU Trade Preferences and Export. *The World Economy*, 39 (1), 16-53. <https://doi.org/10.1111/twec.12354>
- Petersen, M.A. y Rajan, R.G. (1994). The benefits of lending relationships: Evidence from small business data. *Journal of Finance*, 49(1), 3-37. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1994.tb04418.x>
- Pole, K. (2009). Diseño de metodologías mixtas Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. *Renglones*, 60, 37-42.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

- Prashantham, S. y Young, S. (2011). Post-entry speed of international new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 275–292. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00360.x>
- Prat, R. y Doval, E. (2003). Construcción y análisis de escalas. En J. P. Lévy-Mangin y J. Varela (Eds.). *Análisis multivariable para las ciencias sociales* (pp. 43-90). Pearson Educación.
- Prendergast, R. (1990). Causes of multiproduct production: the case of the engineering industries in developing countries. *World Development*, 18(3), 361–70. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(90\)90123-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(90)90123-F)
- ProMéxico (2018). *Acerca de ProMéxico*. <http://www.promexico.mx/es/mx/mision-vision-valores-objetivos>
- Proméxico (2013). *Retos de las PYMEs dentro del Comercio Internacional*. [http://www.promexico.gob.mx/es\\_us/promexico/Retos\\_de\\_las\\_PYMEs\\_dentro\\_del\\_Comercio\\_Internacional](http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Retos_de_las_PYMEs_dentro_del_Comercio_Internacional)
- Puerto-Becerra, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, (28), 171-195.
- Qian, G.M.; Li, L.; Li, J y Qian, Z.M. (2008). Regional diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 39, 197–214. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400346>
- Quiroga Lam, J. M. (2014). *El comercio exterior mexicano y el rol de COMCE Noreste*. Editorial Monterrey.
- Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34, 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Rajagopal, X. (2007). *Dynamics of international trade and economy, an inquiry into emerging markets*. Nova Science Publishers.
- Ramachandran, J. y Pant, A. (2010). The liabilities of origin: an emerging economy perspective on the costs of doing business abroad. En TM. Devinney, T. Pedersen y L. Tihanyi (eds). *Advances in International Management: The Past, Present, and Future of International Business and Management* (pp.231–265.). Emerald Group Publishing Limited.

- Ramanujam, V. y Varadarajan, P. (1989). Research on Corporate Diversification: A Synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523–551.
- Ramaswamy, K. (1992). Multinationality and performance: A synthesis and redirection. *Advances in International Comparative Management*, 7, 241-267.
- Ramey, G. y Ramey, V.A. (1995). Cross-country evidence on the link between volatility and growth. *Am Econ Rev*, 85(5), 1138–1151.
- Ramírez, M. (1999). La Educación como Instrumento de Fomento de la Cultura Exportadora. *Colombia Internacional*, 46, 7 – 15. <https://doi.org/10.7440/colombiaint46.1999.01>
- Ramirez, M. D. (2003). Mexico under NAFTA: a critical assessment. *The Quarterly Review of Economics Finance*, 43, 863-892. [https://doi.org/10.1016/S1062-9769\(03\)00052-8](https://doi.org/10.1016/S1062-9769(03)00052-8)
- Ramos, D. y Massuquett, A. (2014). The Brazilian export profile by technological intensity. *Revista Brasileira de Economia de Empresas*, 2, 97 -110.
- Rathert, N. (2016). Strategies of legitimation: MNEs and the adoption of CSR in response to host-country institutions. *Journal of International Business Studies*, 47(7), 858–879. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.19>
- Reeb, D.M., Kwok, C.C.Y. y Baek, H.Y. (1998). Systematic Risk of the Multi-national Corporation. *Journal of International Business Studies*, 29 (2), 263–79.
- Reid, S.D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- Reis, J.G. y Farole, T. (2013). *Trade competitiveness diagnostic toolkit*. World Bank.
- Reuber, A. R., y Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behavior of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28, 807–825. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490120>
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, 781, 117-128.
- Richardson, S. (2006). Over-investment of free cash flow. *Review of Accounting Studies*, 11(2-3), 159-189.



- Rocco, T., Bliss, L., Gallagher, S. y Pérez-Prado, A. (2003, Spring). Taking the Next Step: Mixed Methods Research in Organizational Systems. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 21(1), 19-29. <http://www.osra.org/itlpj/roccoblissgallagherperez-pradospring2003.pdf>
- Rodil-Marzábal, Ó., y López-Arévalo, J. A. (2011). Efectos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte sobre el comercio de México: creación de comercio y especialización intraindustrial. *Revista de economía mundial*, 27, 249-278.
- Rodríguez, J. (2004). *Análisis de la actividad exportadora de la empresa: Una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades* (Tesis Doctoral, Universidad de A Coruña). Archivo digital. <https://core.ac.uk/download/pdf/61896819.pdf>
- Rodríguez, K. y Gorjón, J. (2014). Grupos de Enfoque. En K. Saénz-López y G. Tamez-González (Eds.), *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales*. Tirant Humanidades.
- Rodríguez Aguilar, B.; Oudhof van Barneveld, H.; González Arratia López Fuentes, N.; Unikel y Santoncini, C. (2011). Desarrollo de una escala para medir la percepción de la crianza parental en jóvenes estudiantes mexicanos. *Pensamiento Psicológico*, 9 (17), 9-20.
- Roehl, T. (1982). The General Trading Companies: A Transactions Costs Analysis of Their Function in the Japanese Economy. In: M. G. Harvey and R. F. Lusch (Eds.), *Marketing Channels: Domestic and International Perspectives*. Center for Economic and Management Research, School of Business Administration, University of Oklahoma.
- Ross, S.A. (1977). The determination of financial structure: the incentive-signaling approach. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 23-40. <https://doi.org/10.2307/3003485>
- Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal*, 38(1), 200-231. <https://doi.org/10.2307/3003485>
- Roth, K. y O'Donnell, S. (1996). Foreign subsidiary compensation strategy, an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 39(3), 678-703. <https://doi.org/10.2307/256659>
- Rugman, A.M. (1982). *New theories of the Multinational Enterprise*. St. Martin's Press.

- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359–369.
- Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press.
- Sambharya, R. B. y Goll, G. (2019). Do international and product diversification strategies affect human rights and employee orientation disclosures? An across-country empirical study of large multinational enterprises. *Global Strategy Journal*, 1–24. <https://doi.org/10.1002/gsj.1334>
- Sambharya, R.B. (1996). Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 17, 739–746.
- Samen, S. (2010). *The primer on export diversification: key concepts, theoretical underpinnings and empirical evidence*. Growth and Crisis Unit, World Bank Institute. [https://web.worldbank.org/archive/website01601/WEB/PRIMER\\_E.HTM](https://web.worldbank.org/archive/website01601/WEB/PRIMER_E.HTM)
- Sandelowski, M. y Barroso, J. (2003). Writing the proposal for a qualitative research methodology project Qualitative. *Health Research*, 13(6), 781-820. <https://doi.org/10.1177/1049732303013006003>
- Sanders, W.M.G. y Carpenter, M.A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, 41(2): 158-178. <https://doi.org/10.2307/257100>
- Santos, L. (2013). *Factores de éxito en la internacionalización de las empresas del mueble en Andalucía* (Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba). Archivo digital. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/11794>
- Sarathy, R. (1985). Japanese Trading Companies: Can They Be Copied? *Journal of International Business Studies*, 16(2), 101–119. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490453>
- Sarkar, P. (1986). The Singer–Prebisch hypothesis: a statistical evaluation. *Cambridge Journal of Economics*, 10(4), 355–371.
- Schmid, M., y Walter, I. (2012). Geographic diversification and firm value in the financial services industry. *Journal of Empirical Finance*, 19(1), 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2011.11.003>

- Sciascia, S.; Mazzola, P. y Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 69-85. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00528.x>
- Secretaría de Economía México (2010). *Fomento a la producción y las exportaciones*. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/fomento-a-la-produccion-y-las-exportaciones>
- Secretaría de Economía y Trabajo del Estado de Nuevo León (2018). *Exportaciones Manufactureras Mensuales*. <http://datos.nl.gob.mx/n-l-exportaciones-manufactureras-mensuales/>
- Secretaría de Economía y Trabajo del Estado de Nuevo León (2020). *Indicadores oportunos*. <http://datos.nl.gob.mx/>
- Secretaría de Gobernación México (2019). *DOF: 03/05/2019 DECRETO por el que se autoriza la desincorporación mediante extinción del Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal denominado ProMéxico*. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5559284&fecha=03/05/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5559284&fecha=03/05/2019)
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2019). *Acuerdan SRE y Bancomext estrategia para promover a México en el exterior* (Comunicado conjunto SRE-Bancomext). <https://www.gob.mx/sre/prensa/acuerdan-sre-y-bancomext-estrategia-para-promover-a-mexico-en-el-exterior-215895>
- Seringhaus, F.H.R. (1986). The impact of government export marketing assistance. *International Marketing Review*, 3 (2), 55-66. <https://doi.org/10.1108/eb008306>
- Shan, W. y Song, J. (1997). Foreign direct investment and the sourcing of technological advantage: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of International Business Studies*, 28, (2), 267-284.
- Sharma, D., y Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12, 739–753. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>

- Shepherd, B. (2009). *Enhancing export diversification through trade facilitation*. Asia-Pacific Research and Training Network on Trade. <https://www.unescap.org/sites/default/files/polbrief19.pdf>
- Shepherd, W. G. (1975). *A Treatment of Market Power*. Columbia University Press.
- Shin, K.S. (1989). Information, Transaction Costs, and the Organisation of Distribution: The Case of Japan's General Trading Companies. *Journal of the Japanese and International Economies*, 3, 292–307. [https://doi.org/10.1016/0889-1583\(89\)90023-3](https://doi.org/10.1016/0889-1583(89)90023-3)
- Shumpeter, J.S. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Siddharthan, N. S. y Lall, S. (1982). Recent growth of the largest U.S. multinationals, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 44 (1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1982.mp44001001.x>
- Siegel, J. (2007). Contingent political capital and international alliance: evidence from South Korea. *Administrative Science Quarterly*, 52, 621-666.
- Simonin, B.L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595–623.
- Simpson, Jr., C., y Kujawa, D. (1974). The export decision process: An empirical inquiry. *Journal of International Business Studies*, 5, 107-117. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490815>
- Singla C.; Veliyath, R. y George, R. (2014). Family firms and internationalization-governance relationships: Evidence of secondary agency issues. *Strategic Management Journal*, 35, 606-616. <https://doi.org/10.1002/smj.2111>
- Sirmon, D. G., y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Schneider, B.R. (1998). Business-government relations and development. *Comparative Politics*, 31, 101-122. <https://doi.org/10.2307/422108>
- Song, M.; Droge, C.; Hanvanich, S. y Calatone R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259–276. <https://doi.org/10.1002/smj.450>

- Stadler, C.; Mayer, M.; Hautz, J. y Matzler, K. (2018). International and product diversification – which strategy suits family managers? *Global Strategy Journal*, 8 (1), 184-20. <https://doi.org/10.1002/gsj.1190>
- Stefan, D. (2012). Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las PYME's en Venezuela. *Compendium*, 15 (28), 23-42.
- Stiglitz, J. (1985). Credit markets and the control of capital. *Journal of Money, Credit and Banking*, 17(2), 133-152. <https://doi.org/10.2307/1992329>
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage.
- Stulz, R. (1990). Managerial discretion and optimal financing policies. *Journal of Financial Economics*, 26(1), 3-27. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(90\)90011-N](https://doi.org/10.1016/0304-405X(90)90011-N)
- Szulanski, G. y Jensen, R.J. (2006). Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 27(10), 937–957. <https://doi.org/10.1002/smj.551>
- Tallman, S., y Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39(1), 179–196. <https://doi.org/10.2307/256635>
- Tan, D y Meyer, KE. (2010). Business groups' outward FDI: a managerial resources perspective. *Journal of International Management*, 16(2), 154–164. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.03.006>
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones Paidós.
- Teece, D.J. (1987). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. In D.J. Teece (ed). *the Competitive Challenge Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (pp. 185–219). Ballinger.
- Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39–63. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8)

- Thams, Y.; Alvarado-Vargas, MJ y Newbury, W. (2016). Geographical diversification as a predictor of MNC reputations in their home nations. *Journal of Business Research*, 69, 2882–2889. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2015.12.057>
- The Economist (2000, 22 de julio). *The chaebols spurn change*. <https://www.economist.com/business/2000/07/20/the-chaebol-spurn-change>
- The Observatory of Economic Complexity - OEC (2017). *Complejidad Económica Rankings (ECI)*. <https://atlas.media.mit.edu/es/rankings/country/eci/>
- Thomas, D.E. y Eden, L. (2004). What is the shape of multinationality-performance relationship. *The Multinational Business Review*, 12, 89–110. <https://doi.org/10.1108/1525383X200400005>
- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. y Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: teorías y casos*. (13 Ed.). McGraw-Hill.
- Tichy, N.M. (1981). Networks in organization. En: P.C.; Nystrom y W.H., Starbuck (Eds.). *Handbook of Organizational Design*, (pp. 225-249). Oxford University Press.
- Tihanyi, L.; Johnson, R.A.; Hoskisson, R.E. y Hitt, M.A. (2003). Institutional ownership differences and international diversification: The effects of boards of directors and technological opportunity. *Academy of Management Journal*, 46(2), 195-211. <https://doi.org/10.2307/30040614>
- Tirole, J. (1998). *The theory of industrial organization*. MIT Press.
- Toh, P.K. y Polidoro, F. (2013). A competition-based explanation of collaborative invention within the firm. *Strategic Management Journal*, 34, 1186–1208. <https://doi.org/10.1002/smj.2059>
- Tolentino, P.E. (1993). *Technological innovation and third world multinationals*. Routledge.
- Trademap (2020). *Inicio y búsqueda*. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Triola, M. (2009). *Estadística*. Prentice Hall.
- Tseng, C.H. y Chen, S.F. (2015). Do firms with more alliance experience outperform others with less? A three-level sigmoid model and the moderating effects of diversification Canadian. *Journal of Administrative Sciences*, 34 (3), 229-243. <https://doi.org/10.1002/cjas.1351>

- Tsurumi, Y. (1980). *Sogo-Shosha, Engines of Export- Based Growth*. The Institute for Research on Public Policy.
- Turnbull, P.W. (1987). A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. En: S.D., Reid y P.J., Rosson (Eds.), *Managing Export Entry and Expansion* (pp. 21-40). Praeger.
- UNCTAD (1998). *World Investment Report 1998: Trends and Determinants*. United Nations.
- Vachani, S. (1991). Distinguishing Between Related and International Geographic Diversification: A Competitive Measure of Global Diversification. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 307–322.
- Valdéz Blanco, D. (2010). Regresión por Mínimos Cuadrados Parciales. *Revista Varianza*, 7, 18 – 22.
- Verbeke, A. y Brugman, P. (2009). Triple testing the quality of multinationality-performance research: An internalization theory perspective. *International Business Review*, 18, 265–275. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.01.005>
- Vernon, R. (1974). The location of economic activity. En J.H., Dunning (Ed.), *Economic Analysis and Multinational Enterprises* (pp. 89-114). Praeger.
- Vidal Suárez, M. (2000). Internacionalización de la empresa española mediante alianzas estratégicas globales (1987-1997): un enfoque de creación de valor (Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo). Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=170743>
- Villalonga, B. (2004). Does diversification cause the diversification discount? *Financial Management*, 33, 5–27.
- Villarreal, A., Mack, E. A. y Flores, M. (2016). Industrial Complexes in Mexico: Implications for Regional Industrial Policy Based on Related Variety and Smart Specialization. *Regional Studies*, 51, 537-547. <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1114174>
- Vinesh, R.; Seetanah, B. y John, M. (2014). *Diversificación de las exportaciones y crecimiento económico: el caso de Mauricio*. En M. Jansen; M. Sadni y M. Smeets. *Conectarse a los mercados mundiales. Retos y oportunidades: estudios de casos presentados por titulares de cátedras OMC* (pp.11-24). Organización Mundial del Comercio-OMC.

- Wan, W.P. y Hoskisson, R.E. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 46(1), 27–45. <https://doi.org/10.2307/30040674>
- Wank, D. (2002). Business-state clientelism in China: decline or evolution? In T. Gold; D. Guthrie; D. Wank (eds.). *Social Connections in China; Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi* (pp. 97-116). Cambridge University Press.
- Weimann, G. (1989). Social networks and communication. En W.B. Gudykunst y B. Mody (Eds.) *Handbook of International and Intercultural Communication*, (pp. 186-203). Sage.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: Environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 501–522. <https://doi.org/10.1080/0898562042000231929>
- Westhead, P., Wright, M., y Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16, 333–358. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4)
- Westhead, P.; Cowling, M. y Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14, 369-385. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00369.x>
- Wheeler, C.N. (1990). Stimulating Scottish and United Kingdom economies through export promotion programs. En S.T. Cavusgil y M.R. Czinkota (Eds.), *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance* (pp. 101-18). Quorum.
- Wilkins, M. (1974). *The maturing of multinational enterprise*. Harvard University Press.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press.
- Witt, M.A. y Lewin, AY. (2007). Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 579–594. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400285>



- World Economic Forum (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*.  
<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>
- Wortzel, L. H. y Wortzel, H.V. (1983). Using GTCs to Market Manufactured Exports from LDC to NICs. *Management International Review*, 23(2), 72–77.
- Wright, M., Lockett, A., y Pruthi, S. (2002). Internationalization of Western Venture Capitalist into Emerging Markets: Risk Assessment and information in India. *Small Business Economics*, 19, 13-29. <https://doi.org/10.1023/A:1015729430581>
- Yamawaki, H. (1991). Exports and Foreign Distributional Activities: Evidence of Japanese Firms in the United States. *Review of Economics & Statistics*, 73(2), 294–300.  
<https://doi.org/10.2307/2109520>
- Yeoh, P. (2004). International learning: Antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. *International Marketing Review*, 21, 511–535. <https://doi.org/10.1108/02651330410547171>
- Yoshino, M. Y. y Lifson, T. B. (1986). *The Invisible Link: Japan's Sogo-Shosha and the Organisation of Trade*. MIT Press.
- Zahra, S.A. (2003). International expansion of us manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of business venturing*, 18, 495-512.  
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0)
- Zahra, S. A., Matherne, B. P., y Carleton, J. M. (2003). Technological resource leveraging and the internationalization of new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 163–186. <https://doi.org/10.1023/A:1023852201406>
- Zahra, S.A.; Neubaum, D.O.; y Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26, 947–976. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00064-7)
- Zapata, A., y Rodríguez, A. (2011). Estrategias de Internacionalización, de Negocios por Internet y del Océano Azul. En A. Zapata (Ed), *Direccionamiento Estratégico*, (pp. 1 - 37). Programa Editorial Universidad del Valle

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario

#### ***ENCUESTA FACTORES QUE DETERMINAN EL RESULTADO EXPORTADOR Y SU NIVEL DE INFLUENCIA***

Estimado(a)                      ejecutivo                      (a)                      (o                      gerente)

Este cuestionario forma parte de un proyecto con fines estrictamente académicos de investigación en el campo del comercio internacional, en el cual la participación es voluntaria. Por favor siga las instrucciones en cada apartado y conteste de forma espontánea. Nos interesa su opinión al respecto, por tanto, sus respuestas serán anónimas y la información proporcionada será tratada como absolutamente confidencial.

**RAZÓN SOCIAL:** \_\_\_\_\_ **CARGO ACTUAL:** \_\_\_\_\_ **TAMAÑO DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

*De acuerdo con las siguientes afirmaciones, califique usted el nivel de influencia de los factores que determinan el resultado exportador en su empresa, donde 1 es nada influyente, 2 es menos influyente, 3 ni muy influyente, ni poco influyente, 4 influyente y 5 muy influyente.*

Diversificación de Exportaciones	1	2	3	4	5
1. Alcance Geográfico					
1.1. El número de países a los que la empresa exporta sus productos					

1.2. La localización geográfica de la empresa					
1.3. La distancia psíquica de los países destino					
<b>2. Adaptación cultural</b>					
2.1. La política de estandarización del producto exportado					
2.2. La adaptación del nombre de la marca					
2.3. La adaptación de las características del producto					
2.4. La adaptación del envasado y etiquetado					
2.5. Las diferencias culturales					
2.6. La diferencia de lenguaje					
<b>3. Diferenciación</b>					
3.1. La publicidad y promociones por encima de la media de la industria					
3.2. La imagen de marca entre los consumidores					
3.3. La reputación dentro de la industria					
3.4. La fabricación de productos de precio elevado para nichos de mercado					
3.5. La influencia/control de los canales de distribución					
<b>4. Acceso a mercados</b>					
4.1. El conocimiento del marco legal del país meta					
4.2. El conocimiento de las barreras de entrada del país meta					
4.3. El conocimiento de la documentación necesaria para exportar					
4.4. El acceso preferencial a los mercados internacionales					
4.5. El conocimiento de las medidas sanitarias y fitosanitarias					
<b>5. Calidad del producto</b>					
5.1. La eficiencia en el proceso productivo					
5.2. El producto con registro internacional de marca					
5.3. EL producto de calidad internacional					
5.4. EL control de calidad planta y proveedor					
5.5. El conocimiento de estándares técnicos					
5.6. El conocimiento de normativas de seguridad					

5.7. La orientación a la calidad y el servicio					
<b>6. Capacidad de oferta</b>					
6.1. La amplitud en gama de productos					
6.2. Las capacidades ociosas entre 30-50%					
6.3. La elevada utilización de la capacidad productiva					
6.4. La capacidad de almacenamiento de la empresa					
6.5. Capacidad de producir algo distinto a los artículos tradicionales					
<b>7. Capacidad comercial</b>					
7.1. Las capacidades y habilidades para identificar las oportunidades de negocio					
7.2. El conocimiento de los mercados de exportación					
7.3. El seguimiento de las oportunidades de mercado					
7.4. El conocimiento de los acuerdos comerciales					
7.5. El aprovechamiento de los acuerdos comerciales					
7.6. La realización de estudios de mercado					
7.7. La participación selectiva en ferias internacionales					
<b>8. Competitividad</b>					
8.1. Los precios competitivos					
8.2. La importancia otorgada a la calidad como fortaleza competitiva en la empresa					
8.3. La importancia otorgada a la distribución como fortaleza competitiva en la empresa					
8.4. La importancia otorgada a la comunicación como fortaleza competitiva en la empresa					
8.5. Las características externas de la empresa como la intensidad competitiva del sector					
8.6. Las capacidades organizacionales son una fuente de ventaja competitiva					

*De acuerdo con las siguientes afirmaciones, califique usted el nivel de influencia de los factores que determinar el resultado exportador en su empresa, donde 1 es nada influyente, 2 es menos influyente, 3 ni muy influyente, ni poco influyente, 4 Influyente y 5 muy influyente.*

<b>Factores Financieros</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

<b>1. Acceso a Finanzas</b>					
1.1. El uso de finanzas de asistencia a la exportación					
1.2. Los recursos tangibles e intangibles que posee la empresa					
1.3. La capacidad de endeudamiento en la empresa					
1.4. Las facilidades financieras					
1.5. El conocimiento de beneficios financieros					
<b>2. Costos de exportación</b>					
2.1. El control estricto de costes directos e indirectos					
2.2. Las barreras tarifarias a las exportaciones					
2.3. El costo de adaptar el producto en un mercado extranjero					
2.4. Los costos de transporte					
2.5. Costos de seguridad y pérdidas ocasionadas por actos delictivos					
<b>3. Infraestructura</b>					
3.1. La posesión de una planta altamente automatizadas					
3.2. La posesión de instalaciones altamente automatizadas					
3.3. Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación					
3.4. Las facilidades logísticas					
3.5. La logística de distribución					

*De acuerdo con las siguientes afirmaciones, califique usted el nivel de influencia de los factores que determinar el resultado exportador en su empresa, donde 1 es nada influyente, 2 es menos influyente, 3 ni muy influyente, ni poco influyente, 4 influyente y 5 muy influyente.*

<b>Factores Humanos</b>					
<b>1. Formación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.1. La utilización de fuerza de ventas altamente cualificada					
1.2. El conocimiento de marketing internacional de la empresa					
1.3. La característica del ejecutivo de exportación formación profesional					
1.4. Las habilidades de conocimiento					

1.5. Las características de los empleados asociadas al nivel educativo					
<b>2. Experiencia</b>					
2.1. La característica del ejecutivo de exportación experiencia					
2.2. La característica del ejecutivo de exportación actitud al riesgo					
2.3. La característica de los empleados asociadas a la experiencia de operar en mercados internacionales					
2.4. La característica del ejecutivo de exportación exposición a otras culturas					
<b>3. Dominio de un segundo idioma</b>					
3.1. La característica del ejecutivo de exportación dominio de un segundo idioma					
3.2. La característica del ejecutivo de exportación cantidad de idiomas hablados					

<b>Factores Socio-políticos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. Redes Empresariales</b>					
1.1. La pertenencia de la empresa a un grupo empresarial					
1.2. Las redes y alianzas para internacionalizarse					
1.3. La acumulación de capacidades de innovación relacionadas con la vinculación a otras organizaciones					
1.4. La disposición de aliarse para entrar en mercados internacionales					
1.5. La exportación a través de redes propias/compartidas o ajenas en el exterior					
1.6. La exportación indirecta a través de intermediarios/distribuidores en el país de origen					
<b>2. Apoyo Gubernamental</b>					
2.1. El uso de programas de promoción de exportaciones					
2.2. El acceso a los recursos gubernamentales					
2.3. EL conocimiento de los estímulos gubernamentales para la promoción de la exportación					
2.4. El conocimiento de los organismos y los programas de apoyo a la exportación que desarrollan las entidades del país de origen					
2.5. La cultura de la legalidad y la disminución de la tramitología					
<b>3. Innovación Empresarial</b>					
3.1. El desarrollo de nuevos productos					
3.2 El desarrollo de productos con diseños diferenciados					

3.3. El desarrollo de productos para usos especializados					
3.4. La inversión en innovación y desarrollo de la empresa					
3.5. El nivel de innovación del entorno regional de la empresa					
3.6. La capacidad innovadora de la empresa					
3.7. La acumulación de capacidades de producción ligadas a la generación de innovaciones					
3.8. El direccionamiento hacia la innovación de la empresa					

**¡Muchas gracias por tu tiempo!**

## Anexo 2. Relación de Empresas participantes de la muestra

#	Denominación Social
1	Ajemex
2	Arca Continental
3	Bachoco
4	Barry Callebaut
5	Bebidas Mundiales (Arca)
6	Bebidas Purificadas
7	Bimbo
8	Botanas y Derivados
9	Botanas y Derivados Bydsa
10	British American Tobacco
11	Citrofrut
12	Coca Cola
13	Comercializadora Gonac
14	Compañía Topo Chico
15	Cuetara
16	Dawn Foods
17	Deliprime Alimentos
18	Distribuidora de Productos Deshidratados
19	Dulces Regionales La Molienda
20	Fábrica de dulces Ravi
21	Femsa
22	FrutiOnline
23	Galletera Santa María de Guadalupe
24	Gollec
25	Hari Masa
26	Heineken
27	Hermex
28	ICL Fosfatos y Aditivos
29	Juguera Allende
30	Juher Distribuciones
31	Lala
32	Malta Texo
33	Matre
34	Mega alimentos
35	Missions Foods
36	Molinera de Mexico
37	Molinos Azteca
38	Orval Kent de Linares
39	Pollos Vidaurri
40	Procesadora de Frutas del Valle del Pilon
41	Productos Indy
42	Qualtia Alimentos



43	Ragasa Industrias
44	Regules Industrias
45	Sabritas
46	Sigma Alimentos
47	Star Juice
48	Trophe Frutibases
49	Trouw Nutrition
50	Vernell Industries
51	Zumba Pica

---